



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, de la ciudad de Cuenca, durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

**Autor:**

**Patiño Ledesma Dorita Monserrat**

**Directora:**

**Andrade Carrera, Gloria María. Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

2012

## **Certificación**

Magister

Gloria Andrade

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, de la ciudad de Cuenca, durante el año lectivo 2011-2012” realizado por la profesional en formación: Patiño Ledesma Dorita Monserrat; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f) .....

## **Cesión de derechos**

Yo Dorita Monserrat Patiño Ledesma, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Patiño Ledesma Dorita Monserrat  
Cédula: 0101236594

Small Government Political Platform

Small Government Political Platform  
The Small Government Political Platform is a collection of essays and articles that discuss the benefits of a smaller government and the importance of individual freedom.

WELCOME

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Holger por ser mi más grande apoyo e inspiración, gracias por estar ahí.

A mis hijos porque ellos son mi vida y el motivo que me impulsa para ser cada día mejor

**Dora.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que de una u otra manera ayudaron a la culminación de este trabajo.

A los directivos, maestras, maestros, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa “Luisa Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, por facilitarme la información requerida para la investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja.

A Mgs. Gloria Andrade por su apoyo y colaboración

A mis hermanos Homero y Geovanny por su permanente ayuda

De la misma manera, y con infinito amor a mi esposo e hijos.

## ACTA DE COMPROMISO

Cuenca, 8 de julio del 2011

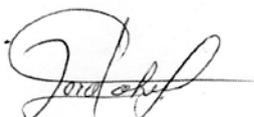
### ACTA DE COMPROMISO

Lcda. Hna. Laura Vivar, Rectora de la Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero" Autorizo a la Dra. Dora Patiño L. profesional en formación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, para que realice el trabajo de investigación sobre: "Gestión, liderazgo y valores en la Administración de la Unidad Educativa". La misma que se compromete a realizar con responsabilidad, honestidad y entregar los resultados que servirán de ayuda para la Institución.

  
Lcda. Hna. Laura Vivar

RECTORA



  
Dra. Dora Patiño L.

Maestrante

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación .....	ii
Cesión de Derechos. ....	III
Autoría.....	IV
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ACTA DE COMPROMISO .....	vii
ÌNDICE.....	VII
RESUMEN.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN:.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1. La gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2 Importancia de la Gestión Educativa.....	6
2.1.3 Tipos de Gestión .....	7
2.2. Liderazgo Educativo .....	9
2.2.1. Concepto .....	9
2.2.2 Tipos de Liderazgo.....	11
2.2.3. Características .....	14
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	15
3. METODOLOGÍA .....	23
3.1. Participantes .....	23
3.2. Materiales e Instrumentos .....	27
3.3. Método y Procedimiento.....	29
4. RESULTADOS.....	31
4.1. DIAGNÓSTICO .....	31

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores .....	31
4.1.1.1 El Manual de Organización .....	31
4.1.1.2 El Código de Ética.....	32
4.1.1.3 El Plan Estratégico .....	33
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).....	34
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional.....	35
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones .....	36
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	37
4.1.2.1. Misión y visión .....	37
4.1.2.2 El Organigrama .....	38
4.1.2.3 El Clima Escolar y la Convivencia en Valores .....	41
4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores .....	41
4.1.2.5. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	42
4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores .....	42
4.1.2.7. Dimensión comunicativa y valores .....	43
4.1.3. Análisis del FODA .....	43
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	46
4.2.2. De la encuesta a Docente .....	55
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	56
4.2.4. De los padres de familia .....	57
4.2.5. De la Entrevista a Directivos .....	58
5. DISCUSIÓN .....	60
6. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	68
6.1 Conclusiones .....	68
6.2. Recomendaciones .....	69
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	70

7.2. Justificación .....	70
7.3 Objetivos .....	71
7.4 ACTIVIDADES .....	72
7.5 POBLACIÓN OBJETO .....	83
7.6 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA .....	85
7.7 PRESUPUESTO .....	85
7.8 CRONOGRAMA.....	86
8. BIBLIOGRAFÍA .....	889
9. ANEXOS.....	92

## ÍNDICE DE MATRICES Y TABLAS

TABLA N° 1. Distribución de la población por grupo y género.....	23
TABLA N° 2. Distribución de la población de directivos por edad.....	24
TABLA N° 3. Rangos por edad y género de los directivos de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, 2011-2012.....	24
TABLA N° 4. Rangos por edad y género de la muestra de los docentes de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca 2011.....	25
TABLA N° 5. Nivel Académico de los Docentes .....	25
TABLA N° 6. Rangos por años de experiencia de la muestra de los docentes de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, 2011 .....	26
TABLA N° 7. Rangos por edad de la muestra de los estudiantes de la Unidad educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, 2011 .....	26
Tabla N° 8. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	47
TABLA N° 9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	47
TABLA N° 10. Formulación de tareas en manual de normas .....	48
TABLA N° 11. Liderazgo en el clima de respeto y toma de decisiones.....	48
TABLA N° 12. Presencia de la delegación de toma de decisiones .....	48
TABLA N° 13. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	49
TABLA N° 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	50
TABLA N° 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	50
TABLA N° 16. Organismos que integran la institución.....	51
TABLA N° 17. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	52
TABLA N° 18. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	53
Tabla N° 19. La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones .....	54

Tabla N° 20. Material de planificación educativa .....	54
Tabla N° 21. Resultados de la encuesta a docentes .....	55
Tabla N° 22. Resultados de la encuesta a estudiantes .....	56
Tabla N° 23 Resultados de la encuesta a padres de familia o representantes .....	57
Matriz 1. Fortalezas y Debilidades (FODA) .....	45
Matriz 2 Resultados de la entrevista a directivos.....	58
Matriz 3 Matriz de problemáticas.....	59

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación sobre “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, de la ciudad de Cuenca, tiene como objetivo “analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “. Con este propósito se realiza el estudio, de la situación de la gestión del liderazgo y valores en la institución, aplicando la técnica del FODA, encuestas a los actores de la comunidad educativa y entrevistas a los directivos a fin de identificar los problemas existentes que deben ser superadas para avanzar hacia un nuevo proceso educativo, acorde a las tendencias actuales.

Una vez ubicada la situación de la gestión del liderazgo y valores se considera que en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” los valores constituyen una fortaleza y para avanzar en la gestión de liderazgo, ahora insuficiente, debe implementarse una gestión por procesos, que tiene la característica de que una vez que está funcionando procura una mejora continua.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Liderazgo y Valores



# 1. INTRODUCCIÓN

Vivimos una era caracterizada por un gran avance científico técnico, con una renovación acelerada de conocimientos y tecnologías que relativiza los modelos anteriores y actuales de entender y hacer, generando al mismo tiempo una gran incertidumbre sobre el futuro. Se va configurando progresivamente una nueva sociedad basada en las TICs que dominan todos los escenarios y ámbitos, lo que deriva inclusive en un cambio cultural. Lo dicho lleva a que la educación debe realizar rupturas y cambios fundamentales si quiere jugar un rol en la nueva realidad, lo que determina la necesidad de nuevos modelos educativos, nuevas formas de gestión y gerencia y de políticas dirigidas a la formación de talento humano capaz de liderar y hacer posible el cambio.

Desde esta perspectiva, el Ministerio de Educación impulsa, una política de mejoramiento basada en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad, orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; al fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y la práctica de un liderazgo basado en principios y valores. La gestión educativa, se convierte entonces en una herramienta decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, constituyendo la clave fundamental y básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, fundada por la Comunidad de las Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción en 1956 como escuela para niñas en calidad de particular, dirigido a una población de escasos recursos económicos, en el populoso Barrio De San Roque de la ciudad de Cuenca.

En 1983 se crea el colegio con el nombre de Padre Jacinto María Cormier, únicamente para señoritas, En año 2002 se crea el Bachillerato Técnico y al mismo tiempo el establecimiento asciende a la categoría de Unidad Educativa Particular “Luisa de Jesús Cordero”. En el año 2006 la Dirección Provincial de Educación mediante acuerdo aprueba el cambio de Bachillerato debido a que las necesidades y expectativas de las estudiantes y padres de familia se inclinan no hacia el

Bachillerato Técnico sino hacia opciones que brinda el Bachillerato en Ciencias Generales, desde hace un año viene funcionando en el local que pertenecía al Colegio Rosa de Jesús Cordero, ubicada en el centro Histórico de la ciudad de Cuenca.

El estudio sobre Gestión del Liderazgo y Valores está dirigido a revisar el modelo organizacional vigente de la Unidad Educativa, "Luisa de Jesús Cordero", detectar y analizar puntos neurálgicos, premisas y creencias que lo fundamentan y la elaboración de una propuesta que aporte a la construcción, el fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad Educativa caracterizada por el compromiso, la participación y la innovación permanente.

En la Institución, no se conoce sobre la realización de investigaciones relacionadas con el tema propuesto, por consiguiente no existen fuentes bibliográficas institucionales, por lo que nos hemos remitido a reforzar nuestro contenido en textos y guías facilitados por la Universidad Técnica Particular de Loja y obras de varios autores.

Los objetivos específicos de la investigación son: "Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en centro educativo. Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores. Analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores de la Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero".

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución, para describir y explicar en forma argumentada, lo que está sucediendo al interior del establecimiento educativo y desarrollar propuestas y alternativas a la solución de los problemas.

Las posibilidades de realizar esta investigación en la Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero" han sido favorables ya que al trabajar en la institución, he contado con todo el apoyo de los directivos, docentes y religiosas, así como el libre acceso a la revisión de los instrumentos curriculares del colegio; los datos e información recogidos fueron tabulados, analizados e interpretados con lo que se pudo emitir conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación servirá como referente para la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero y quienes conforman la comunidad educativa; beneficiará, en consecuencia, a sus Directivos, Docentes, Personal Administrativo y Servicios, Estudiantes, Padres, Madres de familia y representantes.

Gestión, liderazgo y valores son fundamentales y su práctica está entrelazada en todos los espacios en los cuales se desenvuelvan directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; es un reto alinearse al nuevo modelo de gestión de los distritos y circuitos educativos establecidos por la nueva Ley de Educación donde estos componentes marcarán la diferencia.

Para lo cual se debe instaurar en la Unidad Educativa un sistema gerencial basado en la Gestión por Procesos cuyo objetivo principal es potenciar la gestión de los directivos hacia una dirección de calidad y aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios.

Esta investigación ha llegado a conclusiones interesantes y realistas por lo que hacemos una invitación a su lectura, esperando sus aportes y observaciones para mejorarlo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión Educativa**

#### **2.1.1. Concepto**

La Gestión Educativa se lo considera como un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber.

Diferentes son las acepciones de gestión educativa, las mismas que representan formas de concebir la educación y los procesos sociales. Así puede ser considerada como sinónimo de administración y se lo definirá como procesos de planeamiento, conducción y evaluación para buscar la solución a los problemas y lograr los objetivos de la organización. (Avila, 1977)

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión, basadas en los principios de eficacia y eficiencia para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Pero si partimos de que la educación es ante todo un proceso de formación de valores, actitudes y hábitos constructivos. Podemos decir que la Gestión educativa “Es el proceso y la acción que, desarrollados con intención transformadora, actualizadora y perspectiva, indican la orientación, la política general a seguir por la institución para cumplir el encargo social de la comunidad a la que pertenece, lo que exige la integración escuela comunidad y la consecuente participación de esta última en las decisiones de la institución”. (Diaz, 2001)

Esta es una concepción amplia y transformadora de la gestión educativa, que destaca la importancia de la búsqueda de objetivos comunes, asumidos por todos, de las relaciones humanas y defiende una forma colectiva de toma de decisiones, es una de las nuevas tendencias de gestión que Escudero y otros la considera como la gestión democrática- participativa. (Diaz, 2001)

La gestión democrática- participativa, implica autoridad compartida; delegación de poder; responsabilidades asumidas en conjunto; valorización y movilización de las potencialidades del equipo; canalización de talentos e iniciativas en todos los segmentos de la organización; intercambio constante y abierto de informaciones”. (Luck, 1998).

En concordancia Luis Alberto García Leiva manifiesta “ la Gestión Educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”. (Leiva, 2000).

Patricia Pozner define como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”.

La autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa. (Pozner 2000).

Esta nueva tendencia de gestión educativa busca responder a las necesidades reales de la sociedad actual, donde la participación, el trabajo colegiado, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, son elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria.

Germán Cantero y Susana Celman en su artículo Gestión escolar (Pensando un nuevo modelo), indican que: “La gestión escolar, de acuerdo con su naturaleza y direccionalidad, consiste en un proceso de tipo interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e Intencional, que en cada caso concreto combinan y acentúan estrategias para el logro de un conjunto de objetivos.”

Este el concepto cubre amplios aspectos de la vida escolar, habla de una visión integral de la misma, una visión que abarca las múltiples dimensiones que esta contiene.

La autora considera que la gestión educativa, no solo es un nuevo término sino una forma distinta de dirección, donde los directivos pasan de ser simples administradores de los recursos a gestores del cambio, lo que implica dejar a un lado viejas prácticas autoritarias y buscar consensos, trabajar en equipos, dirigir al grupo a la elaboración colectiva y democrática de un proyecto institucional, promover la actualización permanente de los docentes, desarrollar e implementar modelos de autoevaluación y rendición de cuentas, a fin de que todos los miembros de la comunidad educativa aporten y participen activamente en la construcción de los Proyectos Educativos y por consiguiente en la consecución de los objetivos institucionales.

### **2.1.2 Importancia de la Gestión Educativa**

La gestión educativa ha cobrado vital importancia en su perspectiva teórico-operativa desde fines de la década del 70, introduciendo cambios en las prácticas concretas, tanto en el nivel macrosistémico del aparato educativo, como en el desarrollo organizacional de cada institución educativa.

Hoy se busca fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, se propone: Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.

Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales construidos por los colectivos escolares desde, en y para sus unidades educativas, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad. (Asamblea Constituyente , 2011)

La gestión educativa, al ser una herramienta decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, constituye la clave fundamental y básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación; por lo que la

Instituciones educativas deben gerenciarse de acuerdo a los nuevos y cambiantes acontecimientos mundiales, mediante la implementación y práctica de una gestión que modernice, transforme y reestructure las instituciones a fin de lograr los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

### **2.1.3 Tipos de Gestión**

Una gestión, puede estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también se refiere a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio e incluso a nivel de gobierno, por lo que podemos encontrar diferentes tipos. Por ejemplo se puede hablar de la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión de calidad total, la gestión ambiental y particularmente, la gestión educativa, entre otras

**Gestión social:** Ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

**Gestión del conocimiento;** En realidad no existe una definición clara y concisa, pero se podría decir que la gestión del conocimiento consiste en optimizar la generación y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia. (Angel, Villegas, & Carmona, 1996)

**Gestión ambiental:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades del hombre que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada **calidad de vida**. (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008)

La gestión ambiental en el Ecuador se fundamenta en la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación y la coordinación entre todos los habitantes, y esta dirigida a garantizar el desarrollo sustentable, en base al equilibrio y la armonía entre lo social, lo económico y lo ambiental.

**Gestión de Proyectos.-** Se puede describir como un proceso de planeamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad.

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión de Calidad:** Es el conjunto de acciones de una organización que buscan la mejora continua. La Gestión de Calidad en la actualidad es fundamental para las organizaciones que buscan el cambio, está orientada hacia el cliente y persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

**La Gestión por Procesos.-** es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Sander, 1996)

Un último enfoque es el culturalista que propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural. (Sander, 1996)

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Es en el marco de los movimientos sociales en que surgen los modelos participativos que dan origen a lo que hoy conocemos como gestión.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, asumiendo las características propias de su naturaleza y contenido. Se lo define como: "El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales". (Handolfi, 2010)

Silvia Pradas plantea que El liderazgo educativo es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga resultados de calidad con relación al éxito académico de las/los alumnos y del centro educativo. (Pradas, 2011)

Por consiguiente el liderazgo educativo es un elemento decisivo en la eficiencia y calidad de los centros educativos, implica una concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del estudiante, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral. Propicia el desarrollo de todos los miembros de la comunidad educativa, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos. De ahí que el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, que busca el mejoramiento de la calidad de la educación.

Durante años la palabra liderazgo ha sido sinónimo de conducción, dirección o mando, sin embargo el liderazgo va más allá de una simple dirección. Las nuevas concepciones del liderazgo educativo rompen con la relación jerárquica y vertical propia de culturas pasadas. La concepción del trabajo en equipo, las nuevas tecnologías de información y comunicación, y sobre todo los movimientos de calidad (ISO) convierten las relaciones entre líderes y profesores en relaciones ascendentes, descendentes y laterales.

Así el enfoque de liderazgo de grupo, es una nueva tendencia, en la que es un equipo de personas con capacidades diferentes y representantes de todas áreas de la organización las que lideran un proyecto u organización.

Silvia Pradas Montilla dice: Sólo un **liderazgo compartido** es capaz de atraer a los miembros de la comunidad educativa hacia un proyecto común compartido: el Proyecto Educativo Institucional. (Pradas, S.2011)

Gary Davis y Margaret Thomas, presentan una lista de capacidades, con las que pretende demostrar que la labor del liderazgo no es personal, ni carismática, ni responde al esquema tradicional del héroe admirado y querido por sus seguidores, sino a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades o habilidades que se exigen para dirigir en clave de calidad. (Davis & Thomas, 1992)

**Capacidades cognitivas.** Habilidades para reducir grandes masas de información a esquemas fácilmente comprensibles a los demás, seleccionar y ofrecer a los profesores información relativa a su trabajo.

**Capacidades de interacción:** Capacidad de seleccionar y formar un equipo eficaz; capacidad de ayudar a crecer a los que trabajan con él o ella, preocuparse del desarrollo personal y profesional, generar planes de mejora personal y profesional de sus colaboradores; crear canales de comunicación corporativa ascendente, descendente y lateral a través de los cuales fluya la información.

**Capacidades de innovación:** Estar siempre dispuestos al cambio y asumir los nuevos retos. La habilidad de aprender y de aprender con el objeto de incorporar nuevos modelos mentales (paradigmas) que puedan ofrecer a sus colaboradores con convicción. Moverse con más facilidad en la ansiedad que provoca todo lo nuevo e inesperado.

**Capacidades motivacionales:** el principio del éxito compartido fundamentado en la máxima *gano-ganas (o el juego en que todos ganan)*, impregna todas las relaciones con su gente. Su objetivo será integrar al personal alrededor de un proyecto que ilusione y anime a trabajar colaborativamente por el logro: el Proyecto Educativo Institucional.

Por lo que es necesario que las instituciones educativas asuman un tipo de liderazgo que ponga énfasis en los procesos; que procure formar a las personas para cambiar la realidad; que busque una relación igualitaria entre él y sus estudiantes, donde todos aprenden de todos; que cree las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; que busque hacer surgir una conciencia crítica; que estimule la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplee como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus estudiantes.

### 2.2.2 Tipos de Liderazgo

De la diversidad de estilos de acción en las funciones directivas surgen los tipos de liderazgo que para opinión de los expertos, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno, y como los líderes son personas, individuos con características personales definidas, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Para algunos autores, en general existen tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- ❖ **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- ❖ **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.
- ❖ **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. (Oliveira, 2011)

El tratadista Cyril Levicki, en su libro "El gen del liderazgo", propone los siguientes tipos de liderazgo:

- ❖ **Liderazgo autocrático.** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- ❖ **Liderazgo democrático.** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- ❖ **Liderazgo liberal.** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- ❖ **Liderazgo paternalista:** tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- ❖ **Liderazgo onomatopéyico:** el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.(Levicki, C.1998)

Según el tipo de influencia del líder:

- ❖ **Liderazgo transaccional.** Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo. Bass (1985)

**Liderazgo transformacional.** es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a ser solidarios, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. Es un líder que aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. ( Caroselli, 2002)

Las principales acciones de este estilo de liderazgo son : discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales. (Lauwers, 2008)

- ❖ **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Tiene el convencimiento de que solamente liderando la propia mente se puede liderar a los demás.(Heim,1998)
- ❖ **Liderazgo lateral.** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una institución o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel jerárquico para lograr objetivos comunes.

Según Silvia Pradas Portilla en su artículo, “Nuevos Tipos de Liderazgo “la imagen del líder tradicional individual y poderoso fracasa y surgen nuevos tipos de liderazgos, como:

- ❖ **Liderazgo. calichin´g.** Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.
- ❖ **Liderazgo afiliativo.** Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.
- ❖ **Liderazgo autorizado.** Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad. (Pradas, S.2011)

Bernard Bass indica que: “La pieza clave de un centro educativo es el liderazgo, y el más eficaz es el de tipo transformacional” (Bass, 2010)

Al respecto debemos recalcar que estamos frente a una generación que tiene nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

Esta propuesta hace que como docentes, debamos convertirnos, en líderes transformacionales, creando, a partir de conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender".

Desde esta perspectiva podemos considerar tres elementos que podrían constituir el liderazgo educacional transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen, ya que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.
2. Un énfasis en el profesionalismo del docente, así como su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.
3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros. Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los estudiantes de la nueva época.

En síntesis, buscan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus estudiantes, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

### **2.2.3. Características**

Desde una concepción ampliada, el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. (Bolman & Deal, 1994)

El liderazgo educacional supone adquirir una perspectiva orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se hace con buenos resultados como lo que queda por hacer con fórmulas innovadoras en proyectos emprendedores alternativos. Procura el desarrollo de todos los miembros de la comunidad educativa, los docentes y directivos deben ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino

crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

La esencia misma del liderazgo educacional está dirigida al progreso educativo sobre los/las estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino, en donde la motivación a superar las fronteras con determinación, inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por si mismos en el marco de un clima lleno de confianza y éxito.

Por último es necesario resaltar, que el ejercicio del liderazgo conlleva algunas cualidades humanas y éticas, como compromiso ético, carácter, visión a largo plazo, provisión de apoyo afectivo a los miembros del grupo, articular una visión conjunta en pro de una meta, buscar a través de diversas estrategias consensos o acuerdos, con el fin de que las tareas de la organización puedan ser productivas. (Dunlap & Schuck, 1995)

Luego del análisis de las características de los líderes consideramos que las instituciones educativas al ser centros de formación de niños y jóvenes deben ejercer un modo peculiar de liderazgo, con características y formas de actuar propias de su misión, como una gran vocación para la docencia, disponibilidad de aprehender, espíritu de servicio, generar seguridad en sus estudiantes, ser el vínculo con su comunidad, respetar los criterios de los demás, ser solidarios y estar abiertos al cambio, fomentar el crecimiento continuo y sistemático tanto personal como profesional e institucional, promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder**

- Un líder y un directivo pueden distinguirse, claramente, el líder recibe el poder de sus seguidores, mientras que el directivo recibe el poder que le otorga su jefe inmediato. (Guillén, 2006)
- Para el directivo, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de Servicio. El directivo ordena, empuja al grupo y el líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.

- El directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, el líder define nuevos objetivos, revisa y recicla los antiguos y emprende nuevas líneas de actuación.
- Un directivo es el que ocupa el puesto jerárquico más elevado, el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.
- El directivo es el que da órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
- El directivo inspira miedo, se le teme, se le sonrío de frente y se le critica de espalda. El líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es director. Si lo amas es un líder.
- El directivo es un experto que sabe cómo se deben hacer las cosas, el líder enseña cómo deben hacerse. El uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- El directivo maneja a la gente, masifica convirtiéndolas en números o fichas el líder busca su preparación, conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas, respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.

“El Líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. le da significado a la vida de sus seguidores, un por que vivir, es un arquitecto humano” Anónimo (Franco, 2007)

En conclusión podemos decir que los centros educativos en general y la unidad educativa en particular, para afrontar los retos de la educación actual, deben convertir a sus directivos en verdaderos líderes que promuevan el trabajo en equipo, la formación permanente de sus miembros, la mejora continua, a fin de lograr los objetivos institucionales.

## Los Valores y la Educación

La Educación constituye el principal instrumento a través del cual una sociedad reproduce y socializa los valores, de ahí que debe centrarse en la transmisión y promoción de aquellos que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos, formando ciudadanas/nos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, a fin de lograr un mundo mejor, basado en la paz, solidaridad, reconocimiento y el respeto de las diferencias .

Algunos autores consideran que "los valores no son el producto de la razón"; no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo. Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado.

La escuela neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto, 1984)

La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. Así, aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo valor. En cambio, los realistas afirman que los valores son reales; valores y bienes son una misma cosa. Todos los seres tienen su propio valor.

De ahí la complejidad del tema ya que se valora de acuerdo a criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Al ahondar en la definición del valor y fijarnos en algunos de sus aspectos, observamos que los valores están unidos a los seres. Por eso, los valores no se

crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional. Es decir, el valor no surge normalmente como producto de una deducción lógica. Ante todo, el valor es percibido en modo estimativo. (Llanes, 2001).

De ahí que podríamos entender como valores, aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar, y que se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito. (Guillén, 2006)

Como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. O creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro fuente de satisfacción y plenitud, que nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, que reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

El valor como cualidad humana, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos.

Por consiguiente los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del vigor cultural, afectivo, social y espiritual, marcado por la familia, la escuela y la sociedad en la que nos ha tocado vivir. Nos permiten encontrar sentido a lo que hacemos, responsabilizarnos de nuestros actos, tomar decisiones con serenidad y coherencia, resolver los conflictos personales y de relación con los demás y definir los objetivos de la vida con claridad.

La escala de valores de cada persona será la que determine en definitiva sus pensamientos y su conducta. La carencia de un sistema de valores bien definido, aceptado y estructurado con buen criterio, instalará al sujeto en la indefinición y en la duda, dejándolo a disposición de pautas y criterios ajenos.

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la

transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Al ser los valores convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Es necesario que padres, docentes actuemos con amor, respeto, tolerancia, solidaridad, honestidad y sinceridad.

Los valores como lo hemos manifestado, pueden variar según las culturas, las familias o los individuos, veamos algunos tipos de valores: (Sánchez H. , 1979)

- Valores familiares: Hacen referencia a aquello que la familia considera que está bien y lo que está mal. Tienen que ver con los valores personales de los padres, aquellos con los que educan a sus hijos, y aquellos que los hijos, a medida que crecen, pueden aportar a su familia. Los valores familiares son los primeros que aprenderá nuestro hijo y, si sabemos transmitirlos con paciencia, amor y delicadeza, pueden ser una buena base en la que apoyar, aceptar o rechazar otras experiencias, actitudes y conductas con los que se irá encontrando a lo largo de su vida.
- Valores socioculturales: Son los valores que imperan en la sociedad en el momento en que vivimos. Estos valores han ido cambiando a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares. Puede ser que la familia comparta los valores que se consideran correctos a nivel social o que, al contrario, no los comparta y eduque a sus hijos según otros valores. En la actualidad, intentamos educar a nuestros hijos en el respeto, la tolerancia, la renuncia a la violencia, la consideración y la cortesía, pero vivimos en una sociedad en la que nuestros hijos pronto descubren que también imperan otros valores muy diferentes como el liderazgo, el egoísmo, la acumulación de dinero, el ansia de poder, e incluso el racismo y la violencia. Los valores familiares determinarán, en gran medida, el buen criterio que tenga nuestro hijo para considerar estos otros valores como aceptables o despreciables, o para saber adaptarlos a su buen parecer de la mejor manera posible.
- Valores personales: Los valores personales son aquellos que el individuo considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Acostumbran a ser una combinación de valores familiares y

valores socioculturales, además de los que el propio individuo va aportándose a sí mismo según sus vivencias personales, su encuentro con otras personas o con otras culturas en las que, aun imperando una escala de valores diferente a la suya, el individuo encuentra actitudes y conductas que considera valiosas y las incorpora a sus valores más preciados.

- Valores espirituales: Para muchas personas la religión es un valor de vital importancia y trascendencia así como su práctica. De la misma manera, la espiritualidad o la vivencia íntima y privada de algún tipo de creencia es un valor fundamental para la coherencia de la vida de mucha gente. Los valores espirituales pueden ser sociales, familiares o personales y no tienen que ver con el tipo de religión sino con el sentimiento que alimenta esa creencia.
- Valores materiales: Los valores materiales son aquellos que nos permiten nuestra subsistencia y son importantes en la medida en que son necesarios. En la actualidad, vivimos un alza a nivel social, de los valores materiales: el dinero, los coches, las viviendas y lo que a todo esto se asocia como el prestigio, la buena posición económica, etc.
- Valores éticos y morales: Son aquellos que se consideran indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad. La educación en estos valores depende, en gran parte, de que se contemplen en aquellos valores que la familia considera primordiales, es decir, que entre los valores familiares que se transmitan a los hijos estén estos valores ético-morales imprescindibles.

Itziar Franco Ortiz considera que los valores básicos que rigen la actuación de una persona y que deben ser promovidos en las instituciones educativas, (Franco, 2007) son:

1. Respeto: tiene que ver con aceptar al prójimo tal como es, con sus virtudes y defectos, reconociendo la dignidad y los derechos de todas las personas. Decir las cosas educadamente, sin herir, violentar o insultar a nadie, son muestras de respeto. La educación en el respeto empieza cuando nos dirigimos a nuestros hijos correctamente, de la misma manera que esperamos que ellos se dirijan a los demás.
2. Sinceridad: la sinceridad es el pilar en el que se sustenta la confianza. Para que nuestros hijos no mientan, no debemos abusar de los castigos: los niños mientan por miedo al castigo.

3. Renuncia a la violencia: que nuestros hijos no sean violentos depende mucho de que sus padres no griten, peguen o les falten al respeto.
4. Disposición a ayudar: conseguir que los niños ayuden a los adultos y a sus iguales se consigue fácilmente: sólo debemos aceptar desde el principio sus ganas de ayudar, encomendarles pequeñas tareas y adaptarlas siempre a su edad y sus posibilidades.
5. Cortesía: tiene que ver con el respeto, la consideración y los modales. No
6. tiene que ver con no poder hacer algunas cosas porque no es de buena educación, sino en hacerlas diciendo “por favor”, “gracias” y “¿puedo?”.
7. Consideración: tiene que ver con saber renunciar a los propios intereses en beneficio de los de los demás. Si los niños ven que sus necesidades se toman en serio, les será más fácil respetar las de las otras personas.
8. Tolerancia: tiene que ver con la capacidad de escuchar a los demás y respetar sus opiniones, con la aceptación y el respeto hacia la gente que es diferente, a lo que nos resulta extraño, desconocido o poco habitual.
9. Responsabilidad: capacidad de asumir tareas y compromisos y cumplirlos. La conciencia de que los actos o el incumplimiento de los mismos tiene consecuencias para otras personas o para uno mismo.

Nuestra Constitución enmarca a la Educación y los valores dentro de los derechos del Buen Vivir; éste es un principio basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores. (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

El Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas. (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008)

Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad

democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza. (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008)

Los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio; este es el caso relacionado con eje transversal que tiene que ver con el desarrollo de valores humanos universales, el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas, la toma de conciencia de los derechos, el desarrollo de la identidad ecuatoriana y el respeto a los símbolos patrios, el aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional, la tolerancia hacia las ideas y costumbres de los demás y el respeto a las decisiones de la mayoría.

Es por eso que las instituciones educativas conscientes de que transmiten y forman en valores, implícita o explícitamente, deben desde sus realidades concretas despertar una nueva sensibilidad para la transformación social, fomentando nuevas formas de interrelación basadas en reciprocidad, solidaridad y respeto que permitan recuperar un nuevo sentido de la vida, a fin de lograr ciudadanas/nos críticos y responsables, que asuman el papel de cambio y mejora de la sociedad, como establece la nueva Constitución. Esto significa que en el interior del aula, se vivan cotidianamente estilos de relación interpersonal y de toma de decisiones congruentes con estos propósitos.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

La institución educativa donde se desarrolló el presente trabajo de investigación es la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, ubicada en la Parroquia El Sagrario de la ciudad de Cuenca. Es una institución particular religiosa que forma a niñas y jóvenes de escasos recursos económicos, su modelo pedagógico está definido como Constructivista, promueve una educación de calidad, a través de estrategias innovadores.

En la actualidad cuenta con 600 estudiantes, todas son mujeres, sus edades van desde los cinco hasta los dieciocho años; están ubicados en los 10 años de básica y tres de bachillerato, cuenta con 31 docentes, 16 de primero a séptimo de educación básica y 15 de Octavo a Tercero de bachillerato. Para desarrollar los objetivos se escogió a estudiantes y docentes de 8vo a 10mo año de Básica y Bachillerato.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 6 directivos 15 docentes, 20 estudiantes y 20 padres de familia, de esta forma, en la investigación, un total de sesenta y un personas participaron. A continuación se detalla la muestra.

**TABLA N° 1. Distribución de la población por grupo y género**

<b>Grupo investigado</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Directivos</b>	2	3.28	4	6.56	6
<b>Docentes</b>	4	6.56	11	18	15
<b>Padres/madres de familia</b>	8	13.11	12	19.67	20
<b>Estudiantes</b>			20	32.78	20
<b>Total</b>	14	22.95	47	77.05	61

**Fuente:** Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”

**Elaboración:** Dora Patiño L

De esta tabla se desprende que del total de participantes en la investigación el 77% pertenecen al sexo femenino y el 23% al sexo masculino.

**TABLA N° 2. Distribución de la población de directivos por edad.**

<b>Edad</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Menor de 25 años		
26 a 30 años		
31 a 35 años		
36 a 40 años	1	17
Mayor 40 años	5	83
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”  
**Elaboración:** Dora Patiño L

El 83% de los directivos son mayores de 40 años lo que demuestra la Institución está dirigida por personas maduras y con experiencia, lo cual es una fortaleza de la institución.

**TABLA N° 3. Rangos por edad y género de los directivos de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, 2011-2012**

Rango de Edad	Masculino		Femenino	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
Edad: 25 -30 años				
31-35 años				
36-40 años	1	16.67%		
41-45 años			1	16.66%
46-50 años				
51-55 años	1	16.67%	3	50
56-60 años				
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>33,34</b>	<b>4</b>	<b>66.66</b>

**Fuente.-** Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero  
**Elaboración:** Dora Patiño L.

De la Tabla 3 se desprende que los puestos de dirección son desempeñados en su mayoría por el sexo femenino, 66.66% esto guarda relación con el porcentaje de docentes mujeres que trabajan en la Institución y en general en Educación. Además observamos que el mayor porcentaje de directivos se encuentra entre los 50 y 55 años.

**TABLA N° 4. Rangos por edad y género de la muestra de los docentes de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca 2011**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres		Total	
	F	%	F	%	F	%
Menos de 25 años	1	6.66	1	6.66	2	13.33
Edad: 25 -30 años						
31-35 años			2	13.33	2	13.33
36-40 años			2	13.33	2	13.33
41-45 años	1	6.66	1	6.66	2	13.33
46-50 años	1	6.66	1	6.66	2	13.33
51-55 años			4	26.66	4	26.66
56-60 años	1	6.66			1	6.66
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>26.64</b>	<b>11</b>	<b>73.33</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente.-** Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero

**Elaboración:** Dora Patiño L.

Se observa que del total de docentes el 66.67% son del sexo femenino y el 33,33% del masculino; el 56% de los docentes se encuentran en una edad comprendida entre 40 y 55 años. De lo cual se concluye que en la institución trabajan como docentes más mujeres que hombres.

**TABLA N° 5. Nivel Académico de los Docentes**

Docentes por genero	Nivel académico									Total
	Pregrado	F	%	Posgrado	F	%	Otros	f	%	
<b>Femenino</b>	Lic. en Educación	8	54				Dr. Química Biología	3	20	11
<b>Masculino</b>	Lic., Educación	2	13				Dr. Tecnólogo	2	13	4

**Fuente:** Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”

**Elaboración:** La autora. Dora Patiño L.

En cuanto al nivel académico se observa que el 54 % de los docentes de sexo femenino y el 13 % de sexo masculino poseen título de licenciatura en Ciencias de la Educación y el resto en otras áreas. De esto se concluye que la institución cuenta con personal capacitado para ejercer su función de docente

**TABLA N° 6. Rangos por años de experiencia de la muestra de los docentes de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, 2011**

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
1 a 5	3	20
6 a 10	0	0
11 a 15	2	13.33
16 a 20	3	20
21 a 25	2	13.33
26 a 30	4	26.67
31 a 35	1	6.67
Total	15	100

**Fuente.- Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero**

**Elaboración:** Dora Patiño L

La experiencia de los profesores que participaron en la investigación fluctúa entre los 16 y 35 años y solo el 20% tiene una experiencia menor a 5 años, lo que demuestra que la Institución, cuenta con docentes experimentados en el área educativa.

**TABLA N° 7. Rangos por edad de la muestra de los estudiantes de la Unidad educativa “Luisa de Jesús Cordero” de la ciudad de Cuenca, 2011**

Rango de Edad	Décimo de Básica		Tercero de Bachillerato	
	F	%	F	%
De 14 años	2	10%		
De 15 años	6	30%		
16 años	2	10%		
17 años			2	10%
18 años			7	35%
19 años			1	5%
Total	10	50%	10	50%

**Fuente.- Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”**

**Elaboración:** Dora Patiño L

La Unidad Educativa cuenta solo con Bachillerato en Ciencias en General desde el año lectivo 2008-2009. En la muestra de los estudiantes se tomó de diferentes

edades y se observa que la edad de las estudiantes está acorde a los años de estudio de la sección secundaria.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

#### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo General:**

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”.

##### **Objetivos Específicos:**

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación, nos hemos valido de encuestas, entrevistas, observaciones directas y análisis de documentos de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”.

**ENCUESTA.** La técnica que se utilizó fue la encuesta considerada por Balestrini en 1997 como un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado en su modalidad de cuestionario. Las encuestas fueron diseñadas por la Universidad Técnica Particular de Loja y luego suministradas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. La encuesta consta, de en general del establecimiento educativo y de un cuestionario de 9 preguntas una información

cerradas y 4 tablas de doble entrada relacionada con la organización legal, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución para el caso de los directivos.

Para profesores estuvo elaborado un cuestionario con 16 indicadores que están relacionados con liderazgo que practican los directivos y docentes en las institución así como el clima que prevalece tanto en el aula como en la institución; para los estudiantes. La encuesta incluyó 14 ítems referidos al clima que existe en el aula, en la institución así como los valores que se promueven.

**Entrevista.-** La Entrevista según Frigerio y otros (1999), es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.

La ventaja esencial de la Entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc. Cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera. (Frigerio, Poggi, Tiramnti, & Aguerro, 1999)

La desventaja de la entrevista de acuerdo a Frigerio & otros es que se inhiben ante un entrevistador y les cuesta mucho responder con seguridad y fluidez una serie de preguntas.

En la investigación se realizó una entrevista a Rectora, Vicerrectora, Inspectora y Jefes de Área de la institución, utilizando un cuestionario de 6 preguntas, en el que se investiga los documentos de convivencia que orientan la vida institucional, el manejo de conflictos y los valores que se practican y se promueven.

Estos materiales e instrumentos fueron fundamentales para la recolección de datos e información que la investigación requirió.

### **3.3. Método y Procedimiento**

La investigación desarrollada es Exploratoria y Descriptiva lo que permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión, liderazgo educativo y valores en la Administración de la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero para, a su vez, establecer las causas y efectos de la problemática y, al mismo tiempo, buscar alternativas de posible solución ante la situación generada al interior de la institución.

El método inductivo-deductivo permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares y, a generalizar de forma lógica los datos y la información recopilados durante el proceso de investigación.

El método estadístico posibilitó organizar la información alcanzada por medio de las encuestas para conseguir con ello validez y confiabilidad en los resultados obtenidos que, a su vez, resultaron importantes para la verificación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

El método hermenéutico permitió la recolección y sistematización de la información relacionada con los temas de la investigación tanto en una amplia bibliografía como en archivos electrónicos; todo ello colaboró a estructurar un marco teórico coherente con el tema del trabajo investigado.

- **Procedimiento**

Los instrumentos se aplicaron directamente en el lugar de estudio, es decir en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” para su efectiva aplicación se hizo previamente una reunión con los diferentes sectores personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia, con el propósito de darles a conocer el objeto de la investigación y a la vez motivarlos para su participación.

Al ser miembro de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero fue muy fácil el desarrollo de la investigación; las autoridades del plantel al igual que las maestras y maestros estuvieron predispuestas a colaborar en todo lo que se les solicitaba. Las autoridades dieron el aval correspondiente y hubo las facilidades del caso para solicitar la colaboración de las estudiantes y padres de familia.

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, los datos obtenidos fueron estudiados y

analizados aplicando la técnica de análisis descriptivo y cuantitativo, es decir, se aplicó el método estadístico perimétrico denominados cuadros porcentuales, cuyos elementos principales son indicadores, frecuencia y porcentaje, este último obtenido mediante la aplicación de una regla de tres simple. En este sentido, se usaron tablas de frecuencia simple para la realización de la citada actividad.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores**

##### **4.1.1.1 El Manual de Organización**

El Manual de Organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la institución, delimitando, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. La finalidad es alcanzar mayor eficiencia, optimización de los recursos, coordinación de acciones y esfuerzos para la consecución de los objetivos y metas educativas establecidas por la institución.

Son objetivos específicos de un Manual de Organización:

- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

La Unidad Educativa no cuenta con un Manual de Organización, la Rectora manifiesta que el Reglamento Interno, es el instrumento que describe la estructura orgánica y funcional de la institución; revisado este documento, allí están tipificados, los deberes y responsabilidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa. Así como la conformación del equipo de Gestión. Al ser reglamento tiene límites por lo que necesario la elaboración del Manual de Organización ya que este ayudará a definir y normar con claridad las responsabilidades de cada uno de los directivos, lo que repercutirá en la optimización de los recursos y mejorar la comunicación y coordinación de las actividades planificadas.

La falta del Manual de Organización es una debilidad institucional, ya que éste establece líneas claras de comunicación entre las unidades administrativas,

directivos, docentes y estudiantes, provocando malestar e incertidumbre, lo que incide en el clima institucional.

Consideramos que es una fortaleza el que se encuentre especificado las funciones de, directivos, administrativos, docentes y personal de servicio, lo que ayuda a una adecuada distribución de tareas y acciones encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales

#### **4.1.1.2 El Código de Ética**

Tiene como objetivo ayudar a comprender y aplicar los valores éticos del diario quehacer educativo. Además, se trata de explicitar los compromisos que se derivan de esos valores y que tanto los docentes como las estudiantes y padres de familia deben asumir porque son responsables solidarios de la marcha de la Institución, cada uno desde su rol.

La estructura de un código de ética puede variar ampliamente pero básicamente está cimentado en acuerdos y compromisos que persiguen una eficaz convivencia. En la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero se ha acatado lo sugerido por el Ministerio de Educación y se ha construido el Código de Convivencia, de acuerdo con lo que establece la Constitución en su art.27 y el Código de la Niñez y de la Adolescencia art. 38. (Asamblea Nacional, 2011)

El proceso de construcción del Código de Convivencia, ha sido un experiencia muy interesante, manifiestan los miembros de la Comisión de Redacción ya que directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos, trabajaron en equipos, para establecer las debilidades de cada sector y en consensos lograr acuerdos y compromisos. Lo que ha permitido mejorar las relaciones interpersonales, tener un mayor conocimiento de la realidad socio-económica de las familias, una difusión y socialización de leyes y reglamentos (Código de la Niñez y Adolescencia, Ley de Educación, Reglamento interno) y sobre todo una profunda reflexión del trabajo que ha venido realizando la institución, descubriendo las falencias para corregirlas y los aciertos para potenciarlos.

Vemos que si bien los acuerdos y compromisos han sido elaborados de conformidad con las normas establecidas y con participación de los diferentes

sectores, no se establecen mecanismos para el control, seguimiento y evaluación, por lo que no son ejecutados.

El Código de Convivencia se constituye en una fortaleza, en cuanto se fundamentada en los valores tales como; el respeto, responsabilidad, honestidad, puntualidad, equidad, así lo demuestran los acuerdos y compromisos establecidos en el mismo. Además su construcción fue colectiva con la participación de todos los actores de la comunidad educativa,

Encontramos como debilidad la falta de socialización y seguimiento de los acuerdos y compromisos de los diferentes sectores, así como el incumplimiento de los mismos.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización determinan cual será la estrategia a seguir durante un tiempo determinado, de esta forma, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Para construir un plan estratégico existen diversos enfoques y metodologías; sin embargo, hay componentes que no pueden omitirse como:

El diagnóstico, la visión, la misión, las estrategias, líneas de acción y la formulación de los proyectos. La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero dispone de este instrumento de planificación con todos sus componentes desarrollados; en la matriz de planificación estratégica se exponen los principales y futuros proyectos que se ejecutarán durante los años que se consideran durará el plan.

Del diagnóstico se desprende que si bien existe un liderazgo de los directivos en la Institución este está enmarcado dentro del enfoque autoritario, ya que no se trabaja en equipo, las decisiones se toman sin consultar, la comunicación es débil, lo que ha

veces ha provocado malestar e incertidumbre entre los miembros de la comunidad Educativa.

En cuanto a la gestión pedagógica y académica, vemos que está enfocada en la formación de las estudiantes, ha existido avances, se ha elaborado un proyecto de articulación entre sección primaria y secundaria y se da mucho énfasis en la formación en valores, en concordancia con la nueva ley de Educación. Los/las docentes se preocupan por su formación y actualización permanentemente, no solo en los cursos que oferta el Ministerio de Educación sino en las diferentes Universidades.

#### **4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)**

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica la misión y visión que se quiere alcanzar. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramadas en la matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento o cada comisión, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos específicos en proyectos, estrategias y líneas de acción, por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero dispone de un Plan Operativo Anual más conocido como POA, el mismo que ha sido elaborado en base al diagnóstico realizado por las diferentes áreas, de la revisión de este instrumento se desprende que está elaborado de acuerdo a lo que establece la ley, pero faltan los mecanismos para evaluar y dar el seguimiento a fin de que se cumplan con los objetivos propuestos.

Plan Operativo de la Unidad Educativa, está estructurado en función de las necesidades institucionales y de acuerdo a los objetivos del plan estratégico, así

uno de los proyectos planteados, es la capacitación a docentes y directivos sobre el uso de las Tics. lo cual constituye una fortaleza ya que busca la formación permanente de sus miembros para mejorar la calidad educativa.

Entre las debilidades del POA podemos mencionar el que no se establece con claridad los recursos para el cumplimiento de las actividades lo que dificulta su ejecución, además falta especificar los mecanismos de control.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, es un instrumento de planificación, y gestión estratégica elaborado por la institución educativa, que integran los marcos referencia, contextual, teórico y Operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos disponibles con la finalidad de lograr calidad en la educación. (Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero" , 2011)

Constituye, la brújula que orienta el quehacer educativo de todos quienes integran la comunidad educativa; este instrumento no debe ser impuesto por ninguna autoridad, debe nacer del conocimiento profundo de la realidad y de un consenso y compromiso institucional; son sus características: manejable, generador, integral, coherente, participativo, consensuado, flexible, abierto, progresivo.

En la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero existe el PEI, este documento que está estructurado de acuerdo con los lineamientos sugeridos por la Dirección de Educación en su documento Gestión Educativa Institucional difundido en el 2011, y de acuerdo a los criterios de la nueva Ley de Educación. (Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero" , 2011)

En este instrumento se define un modelo de formación humanista, que busca mejorar la calidad educativa de su contexto, que promueve el aprendizaje significativo, La Educación para el cambio el Aprendizaje por Descubrimiento, La Educación en valores, La Educación para la democracia, La Cultura de paz y solución de conflictos, El Aprendizaje permanente basado en las teorías de Bruner. Vygotsky, Paulo Freire, etc. (Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero" , 2011)

Es una fortaleza de la Unidad Educativa contar con este instrumento de gestión ya que constituye la guía del quehacer educativo, en él se establecen las pautas que orientan la gestión educativa, administrativa y de desarrollo profesional, evitando la improvisación. Y una de sus debilidades es la falta de participación de estudiantes y padres de familia en su construcción por lo que no se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. El Reglamento Interno: responde a propósitos institucionales asegurando la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

Como beneficios se pueden señalar: permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos; permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad; mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos. Es una extensión del Reglamento General a la Ley de Educación, es decir, no hay que crear ni inventar nada. La Unidad Educativa si dispone de un Reglamento Interno que se está rediseñado en base a lo que estipula la nueva Ley de Educación.

El reglamento interno de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” es un instrumento técnico de gestión institucional que norma entre otros aspectos, la finalidad y la línea axiológica; la organización administrativa y académica; los derechos, obligaciones, proceso de matrícula, evaluación y certificación; relaciones con los padres de familia y con otras instituciones; el calendario escolar, la jornada laboral, derechos, deberes, estímulos y sanciones del personal, con sujeción a las normas aprobadas por el Ministerio de Educación. Este instrumento se constituye en una fortaleza para la unidad educativa ya que regula la organización y funcionamiento de la institución.

Una de las debilidades que detectamos es que este instrumento no ha sido insuficientemente difundido entre los miembros de la comunidad educativa y no se actualiza cada año.

#### **4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

###### **Misión**

La misión se refiere al propósito principal de la existencia de una institución, de una organización, o de una entidad; debe dar respuesta a las preguntas de ¿Por qué existimos? y ¿Cuál es nuestra actividad básica?. Está muy relacionada con la visión e implica el aporte de cada grupo para la consecución de la misma. Referente a la misión, al ser una institución particular religiosa, lo primero es educar en la Fe y luego dar una educación de calidad acorde a los tiempos modernos, motivando a sus maestros/as a que sean ejemplo de vida. La misión está redactada, así:

“Educar en la fe, mediante la proclamación de la palabra de Dios y la vivencia individual. Brindar una oferta educativa de alta calidad científica, técnica y humana en base a un personal docente calificado y comprometido con la educación. Potenciar la capacidad y el compromiso individual y colectivo de todos los actores de la comunidad educativa en un permanente proceso de aprendizaje compartido a través de estrategias metodológicas innovadoras que integren la riqueza individual de las estudiantes con los aportes de la ciencia y la tecnología del nuevo milenio”. (Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero", 2011)

La Misión de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, establece claramente cual es el propósito “educar en la fe y brindar una educación de alta calidad científica técnica y humana” da pautas para el trabajo del personal docente y enuncia las cualidades institucionales, lo que constituye una guía tanto para los docentes, como para los padres de familia ya que a través de ella se informa como es la unidad educativa, a quien quiere servir y como piensa hacerlo.

## **Visión**

La visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos, es el destino al cual pretendemos llegar, implica un desafío. En cuanto a la visión que tiene la institución es que sus estudiantes al salir de la misma sean personas que sepan desenvolverse en el mundo que les rodea y que se sensibilicen ante los problemas que surgen a diario en la sociedad. La visión que tiene la institución frente al mundo actual en que nos desenvolvemos, en el que las personas no cuentan sino solo su rendimiento, es decir que produzca, pero poco o nada les interesa las condiciones en que realice un trabajo. De esta forma la tienen redactada de la siguiente manera:

“Una comunidad de humanización y educación de calidad para la vida, orientada a la formación integral de la persona, la vivencia religiosa con el testimonio de la fe y la práctica de valores; que brinda oportunidades de ser útiles a la sociedad a niñas y jóvenes triunfadoras, mediante la interacción participativa y dinámica con maestros y maestras innovadores; padres y madres de familia comprometidos con la educación de sus hijas, siendo sensibles a los problemas de los demás”.

### **4.1.2.2 El Organigrama**

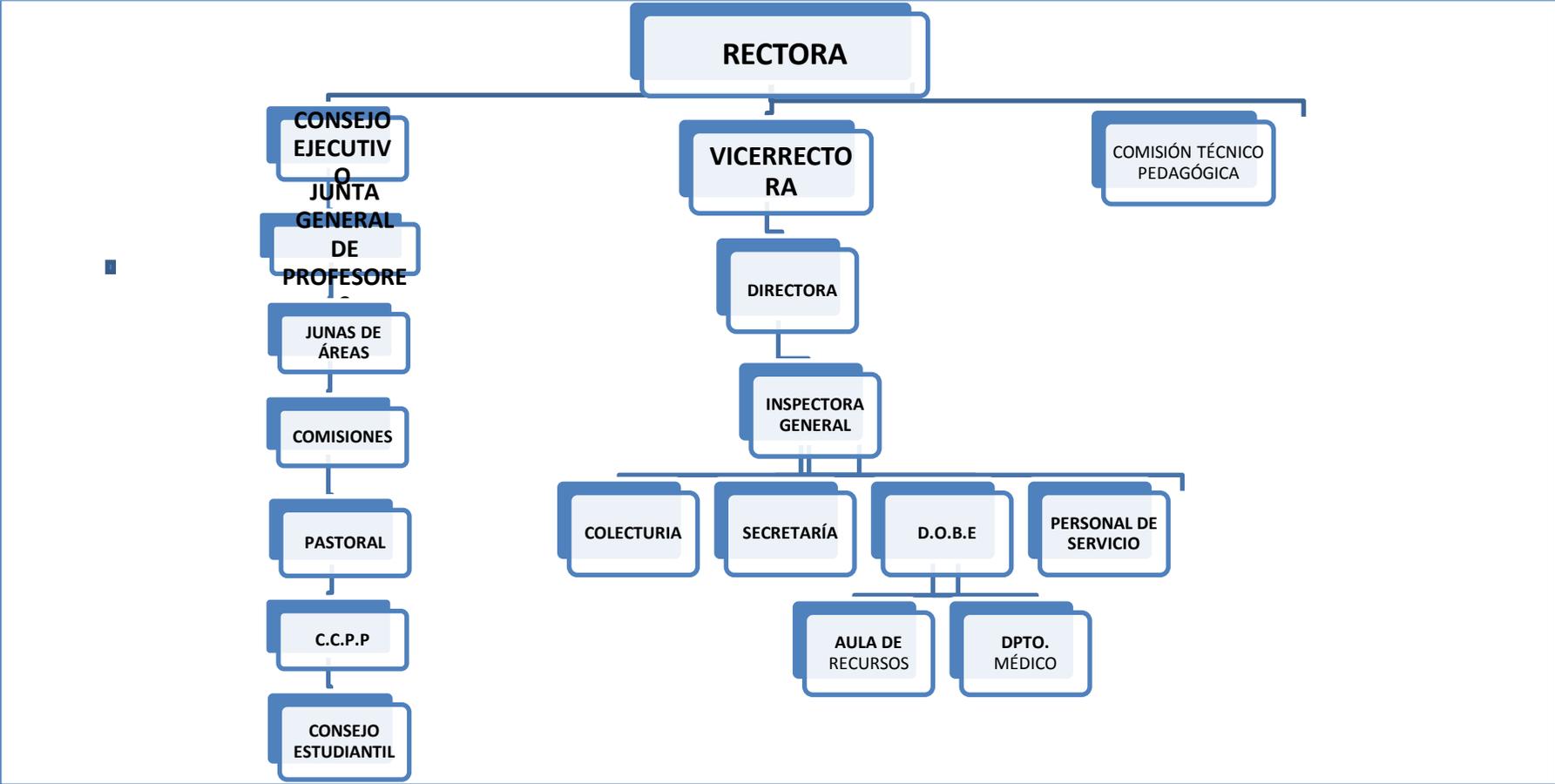
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización. Tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y, procura obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

El organigrama de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” Demuestra la visión formal y vertical de la institución, donde las relaciones se establecen jerárquicamente, es de tipo informativo, de fácil comprensión dando a primera vista un panorama de todas las relaciones, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidades de la unidad educativa.

Se considera como fortalezas de este instrumento el hecho de que pueda apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la institución, muestra quién depende de quién e indica al personal nuevo la forma como está integrada la unidad educativa. De la observación de los archivos de la Institución vemos que este instrumento no se ha actualizado desde hace algunos años y es poco conocido por los miembros de la comunidad educativa, por lo que debe ser expuesto en lugares estratégicos de la Institución.

Gráfico 1. Organigrama de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”



Fuente: Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”  
Elaboración: Dora Patiño

#### **4.1.2.3 El Clima Escolar y la Convivencia en Valores**

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre los miembros de la Comunidad Educativa y por los sentimientos de aceptación o rechazo. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones, es un factor que incide en la calidad de la enseñanza.

En la Unidad Educativa se promueve la solidaridad, el compañerismo, el respeto a la diversidad, la cultura de la paz, y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos, en todos los espacios de la vida personal, escolar, familiar y social. (Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero", 2011)

Del FODA, se desprende que entre las fortalezas de la institución están “el Buen Ambiente y trabajo y las buenas relaciones interpersonales entre todos quienes conforman la Unidad Educativa”.

#### **4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores**

El diseño curricular de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, está en concordancia con los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y en base a lo expuesto en el documento de Reforzamiento y Actualización del Currículo 2010; el trabajo se desarrolla por áreas de estudio (Matemática, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) y está definido los mínimos obligatorios para 8vo, 9no y 10mo año de básica y el bachillerato en el denominado Mapa de Conocimientos.

De la observación de las planificaciones vemos que en cada bloque curricular se encuentra un eje transversal relacionado con el Buen Vivir en los que sobresalen los valores, especialmente los básicos como: respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad; cada maestro diseña y maneja su Programa Curricular Institucional que presenta al inicio del año.

#### **4.1.2.5. Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

La organización del colegio, está en proceso de adaptación a los lineamientos de Ley Orgánica de Educación Intercultural vigente cuyo modelo de gestión tiene un enfoque totalmente descentralizador; las comisiones por ejemplo se designaron, mediante selección de afinidad, al comienzo del año lectivo, cada una de ellas tiene una coordinadora y ejecuta un plan de trabajo que debe ser aprobado por el Consejo Directivo; la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero trabaja muy creativamente en la participación de las adolescentes por lo que el tema de los valores está presente en el desarrollo curricular en el aula y en la institución a través de espacios sugeridos por las mismas estudiantes.

Las estudiantes de Tercero de Bachillerato participan en el Programa de Derechos Humanos dirigidos por la Comisión de Derechos Humanos y la Dirección de Educación del Azuay. El segundo de Bachillerato en Alfabetización. Lo que les ayuda a tener un conocimiento de la realidad de nuestro país y a valorar el trabajo comunitario así como conocer cuáles son sus derechos y como ejercerlos responsablemente.

#### **4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores**

La administración está a cargo de la Rectora y de la Colectora, las dos religiosas nombradas por la comunidad dominica presidida por la Hermana Provincial; el asunto financiero es manejado por la hermana ecónoma de la comunidad, todo es un fondo común que es distribuido de acuerdo a las necesidades de las religiosas y de la vida institucional. Al inicio del año las áreas presentan sus necesidades al Consejo Directivo quién luego de un análisis de la disponibilidad económica prioriza las necesidades buscando siempre mejorar la calidad de la educación y las envía a colecturía para su adquisición.

La educación y práctica de valores a más de ser un eje transversal en el currículo es abordado mediante el área Educación para la Fe que es liderado por las hermanas de la comunidad religiosa.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunicativa y valores**

La comunicación entre las diferentes instancias, clara, oportuna y sin misterio; cualquier comunicación emitida desde la Dirección de Educación o de autoridad superior como es la supervisión, es dada a conocer a todos los/las docentes mediante circular o breves reuniones; de esta manera la directivos, maestros, estudiantes y padres de familia están al tanto de todas las actividades de la Institución.

Se ha establecido una Comisión de Solución de Conflictos compuesta por docentes, padres y estudiantes a fin de resolver sobre todo problemas entre estudiantes, y disciplinarios, su objetivo es conciliar; viene funcionando desde el año anterior 2010-2011 y ha tenido experiencias interesantes ya que en casos de disciplina se ha consensuado y para reparar su falta las estudiantes han preparado charlas sobre valores para todo el colegio.

A pesar de que han existido algunos inconvenientes de comunicación con las autoridades, debido a su falta de liderazgo, la misma que han manifestado, docentes y administrativos en forma indirecta, la convivencia en la institución es pacífica y hay armonía, practicando con acciones el saber convivir.

#### **4.1.3. Análisis del FODA**

El FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades así como también las Oportunidades y Amenazas de la Institución.

Es un mecanismo técnico y gerencial que permite investigar, interpretar, analizar la información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior y en el entorno de la Unidad Educativa, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad.

Nos permite identificar, las situaciones positivas y limitaciones, el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa de la institución.

## **Fortalezas.**

De las fortalezas es importante destacar la disposición de la mayoría de directivos para lograr una gestión y liderazgo transformacional, lo que demuestra que está consciente de que el contexto educativo está cambiando constantemente y que es necesario nuevas formas de gestionar la educación.

Otra fortaleza de la Unidad Educativa es contar con personal capacitado y competente, el 80% poseen título docente de tercer nivel y el 20% en áreas relacionadas con las asignaturas a su cargo.

Es una organización sólida con más de cincuenta años de funcionamiento, de acuerdo con lo observado, las encuestas y la revisión de los documentos de gestión, Código de Convivencia, reglamento interno.

Los valores que ostenta la institución, los mismos vienen dictados por la sólida doctrina de la comunidad dominicana, la misma que es inculcada a docentes, estudiantes y padres de familia.

El clima adecuado de trabajo de la institución es un factor importante para el desarrollo las actividades educativas.

## **Debilidades-**

En la unidad educativa se ha identificado la no existencia de un liderazgo efectivo por parte de la dirección en los procesos educativos. Se evidencia una débil comunicación entre autoridades y docentes y un limitado conocimiento de los instrumentos de gestión.

Lo que demuestra que en la institución no hay la gestión educativa, que destaque la importancia de la búsqueda de objetivos comunes asumidos por todos, que defienda una forma colectiva de toma de decisiones.

Existe una escasa innovación en Gerencia Educativa y una carencia de políticas de acompañamiento y monitoreo de las diferentes actividades y labores de los miembros, de la Comunidad Educativa.

### Matriz 1. Fortalezas y Debilidades (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal administrativo capacitado y competente	Débil comunicación entre autoridades y personal docente
Hay creciente conciencia de los miembros de la comunidad educativa de la necesidad y urgencia de un cambio en la gestión educativa	Falta de liderazgo de las Autoridades
Desarrollo de una planificación oportuna	Falta de decisión, compromiso y adherencia para impulsar la ejecución de los instrumentos resueltos en función del cambio
Buen ambiente de trabajo	Escasa innovación en Gerencia Educativa
Buenas relaciones interpersonales entre todos quienes conforman la unidad educativa	Escasa capacitación en liderazgo y gestión
Se cuenta con Código de Convivencia y Reglamento interno. En los que se norma los deberes y atribuciones de todos los miembros de la comunidad educativa. Así como se establecen acuerdos con los diferentes actores para el cumplimiento de las normas establecidas.	Administración Rutinaria y normativa
	Falta de vínculos de la institución con la comunidad.
	Estudiantes con baja autoestima
	Falta apoyo y compromiso de los padres de familia y representantes de las estudiantes
	Poco conocimiento del diseño y aplicación de los instrumentos de gestión
	El Reglamento interno no se ha revisado mas de cinco años

## Oportunidades y amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Oferta de capacitación por parte del Ministerio de Educación y CONFEDUC	Cambio constante de las políticas educativas del M.E.C.
Participación en el diseño y ejecución de proyectos sociales.	Falta de Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural
En el contexto educativo nacional se impulsa y demanda desde la institucionalidad cambios trascendentes y significativos en el sistema educativo	Incertidumbre en cuanto a las nuevas Políticas Educativa.
Apoyo de la comunidad Dominicana en el financiamiento de la acción operativa de la institución	

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, es una institución particular religiosa, ubicada en el centro histórico, dentro del área patrimonial de la Ciudad de Cuenca, educa a niñas y jóvenes de escasos recursos económico dentro de sus fines esta brindar una educación de calidad, promover el aprendizaje significativo, la educación para el cambio, el aprendizaje por descubrimiento, la educación en valores, la Educación para la democracia, la cultura de paz y solución de conflictos, el aprendizaje permanente basado en las teorías de Bruner. Vygotsky, Paulo Freire, etc.

## Encuestas a Directivos.

**Tabla N° 8. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**

<b>Forma de organización</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área.	5	83.33
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	1	16.67

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Gestores Educativos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El 83,33% de los directivos manifiesta que la forma de organización de los equipos de trabajo de la Unidad Educativa es Coordinadores de áreas, en concordancia con lo que establece el reglamento interno, lo demuestra una estructura organizativa formalizada, ajustada a las normas y disposiciones preestablecidas.

**TABLA N° 9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	5	83.33
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	1	16.67

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos y Gestores Educativos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

De la tabla 9 se desprende que los directivos consideran que el tamaño de la organización depende del número de miembros ya que el 83.33% así lo manifiestan. La unidad educativa es una institución pequeña, que funciona de acuerdo a sus necesidades, y con perspectivas de crecimiento.

**TABLA N° 10. Formulación de tareas en manual de normas**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	4	66.67
b. No	2	33.33
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Gestores Educativos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

La Unidad Educativa cuenta con instrumentos que norman el funcionamiento y determinan las obligaciones de cada uno de los miembros esto lo ratifica el 66.67% de los directivos.

**TABLA N° 11. Liderazgo en el clima de respeto y toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	4	66.67
b. No	2	33.33
Total	6	100

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El nivel de participación en la toma de decisiones determina el tipo de liderazgo y gestión institucional, de la información que observamos en esta tabla, se desprende que la gestión requiere cambios importantes a fin de lograr una verdadera participación y compromiso de los miembros de la comunidad educativa ya que un 33.33% de directivos considera que no hay un clima de respeto y toma de decisiones.

**TABLA N° 12. Presencia de la delegación de toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	4	66,67
b. No	2	33.33
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Gestores Educativos

**Elaboración:** Dora Patiño

El 66.67% de los directivos consideran que se delega la toma de decisiones, lo que revela una limitada participación de los miembros de la comunidad educativa, y una concepción centralizada de la estructura organizacional.

**TABLA N° 13. La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Naturaleza de las actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	3	50	3	50		
B	Desarrollo profesional de los docentes	2	33.33	4	66.67		
C	La capacitación continua de los docentes	3	50	2	33.33	1	16.67
D	Trabajo en equipo	4	66.67	2	33.33		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83.33	1	16.67		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50		

**Fuente:** Encuesta directa a Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L

Se destaca la vivencia de valores institucionales el 83.33% de los directivos consideran que hay un avance significativo, aspecto que es importante para los padres de familia por lo que confían la formación de sus hijas a la institución.

**TABLA N° 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas	5	83.33	1	16.67		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66.67	2	33.33		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.67	2	33.33		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33	4	66.67		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.33	1	16.67		

**Fuente:** Encuesta a Rectora a Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El 83.33% de directivos consideran que son innatas pero también señalan en esa misma proporción que depende de la capacitación continua, que convine la practica la teoría y la reflexión.

**TABLA N° 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.67	2	33.33	3	50
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	66.67	2	33.33		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66.67	2	33.33		

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

La unidad educativa realiza en forma periódica evaluaciones a docentes y directivos las mismas que tienen como objetivo detectar sus falencias y buscar los mecanismos para superarlas, el 66.66% de directivos lo confirma al considerar que la promoción del desempeño y progreso de la institución dependen tanto del uso de información como del resultado y desempeño de estudiantes, docentes y directivos.

**TABLA N° 16. Organismos que integran la institución**

Orden	Presencia de organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100		0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83.33	0	0	1	16.67
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66.67	1	33,33	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83.33	0	0	1	16.67
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L

Se la puede catalogar como una organización formal, ya que este tipo de organizaciones se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos con directrices, normas y reglamentos.

**TABLA N° 17. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100	0	0	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83.33	1	16.67	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83.33	1	16.67	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100	0	0	0	0

**Fuente:** Encuesta directa Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

De acuerdo con lo planteado por los directivos de la Unidad Educativa, las actividades que deben realizar los equipos directivos, didácticos y juntas de profesores están bien desarrolladas y para confirmar nos remitimos al reglamento interno de la institución, donde se encuentra con claridad sus funciones.

**TABLA N° 18. Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83.33	1	16.67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83.33	1	16.67
D	Mantener actualizada la metodología.	4	66.67	2	33.33
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66.67	2	33.33
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66.67	2	33.33
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	66.67	2	33.33
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83.33	1	16.67
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66.67	2	33.33

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

La Unidad Educativa mantiene la división de sus departamentos adicionales en: Departamento de Orientación y bienestar Estudiantil, Área complementaria de Educación en la Fe., Comisión de asesoría pedagógica, Comisión de Disciplina, Comisión de Asuntos Sociales, Comisión de Prensa y Propaganda.

**Tabla Nº 19. La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	66.67	2	33.33

**Fuente:** Encuesta directa Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El 66% considera que en el centro educativo se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.

**Tabla Nº 20. Material de planificación educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	3	50	3	50
B	Plan estratégico.	6	100	0	0
C	Plan operativo anual.	6	100		00
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	4	66.67	2	33.33

**Fuente:** Encuesta directa a Rectora y Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El 100% de los directivos afirman que la institución cuenta con plan estratégico y plan operativo anual que son instrumentos importantes de planificación educativa, considerando limitadas la reingeniería de procesos y los proyectos de capacitación.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docente

**Tabla Nº 21. Resultados de la encuesta a docentes**

O.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	53.33	6	40	1	6.67
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	33.33	10	66.67	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80	2	13.33	1	6.67
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	26.67	9	60	2	13.33
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	13.33	8	53.33	5	33.33
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	40	7	46.67	2	13.33
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	15	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6.67	7	46.47	7	46.47
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	6.67	6	40	8	53.33
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	20	6	40	6	40
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	40	8	53.33	1	6.67
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	8	53.33	4	26.67	3	20
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	40	9	60	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	46.67	7	46.67	1	6.66
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	86.67	2	13.33	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	73.33	4	26.67	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a Docentes

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El 100% de los docentes encuestados consideran, que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de las estudiantes. Y el 80% considera que la gerencia educativa promueve en los padres representantes comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico seguro y estimulante.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla Nº 22. Resultados de la encuesta a estudiantes**

O	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	0	0	16	80	4	20
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	16	80	3	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10	17	85	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	12	60	4	20
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	40	9	45	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	9	45	5	25
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35	8	40	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	11	55	3	15
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			10	50	10	50
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45	10	50	1	5
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	4	20	8	40	8	40
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35	12	60	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50	9	45	1	5

**Fuente:** Encuesta directa a Estudiantes

**Elaboración:** Dora Patiño L.

El 75% de las estudiantes manifiestan que los profesores realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. En cuanto a considerar que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo están divididos ya que el 50% considera que sí, el 45% que a veces y el 50% que nunca. El 80% considera que la Rectora a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y el 20% que nunca este es un dato que debe ser tomado en cuenta, a fin de hacer las rectificaciones necesarias.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla N° 23 Resultados de la encuesta a padres de familia o representantes**

Orden	GESTIÓN	Muy Bueno		Bueno		Malo	
		F	%	F	%	F	%
A	Como califica el trabajo de los directivos de la institución.	11	55	7	35	2	10
B	Cómo califica la actitud que tienen los directivos de la institución con los familiares de las estudiantes.	14	70	5	25	1	5
C	Cómo califica la relación que tiene el profesor o profesora con su representada	16	80	2	10	2	10
D	Como se siente su representada en la institución.	17	85	2	10	1	5
E	Como califica, en general la calidad educativa	16	80	4	20	0	0
F	Como considera la enseñanza de valores	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Dora Patiño L.

El 100% de los padres consideran que la enseñanza en valores es muy buena, el 80% manifiesta que su representada se siente a gusto en la institución, y que la calidad de la educación es muy buena, los padres de familia valoran positivamente el proceso educativo de la Unidad Educativa.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

##### Matriz 2 Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es la forma como las personas damos y recibimos información	6	0	0
02	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Mediante el Reglamento Interno	4	El centro no cuenta	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Con prudencia y serenidad	6	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Capacidad, ser optimista, buenas relaciones interpersonales Motivación y creatividad	6	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo autoritario	4	No contestan	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Solidaridad, responsabilidad, tolerancia, respeto a la diversidad de género, igualdad y justicia	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnas?	Solidaridad, respeto, tolerancia, igualdad justicia y honestidad,	6		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Irresponsabilidad La mentira, irrespeto	6	0	

**Fuente:** Entrevista directa a Directivos

**Elaboración:** Dora Patiño L.

De la entrevista a los directivos de la unidad educativa se desprende que el tipo de liderazgo que predomina en la institución es el autoritario, este estilo dificulta las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, provocando un clima perjudicial para el desarrollo de las actividades educativas.

### Matriz 3 Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
❖ <b>Problema 1</b> Débil liderazgo de parte de la dirección en los procesos educativos.	Falta de actualización y perfeccionamiento de los miembros de la unidad educativa	Dirección orientado al cumplimiento de tareas
	No hay innovación	Dirección rutinaria administrativa
	Docentes desmotivados	Modelos tradicionales de educación
	Desconfianza	Falta de capacitación
❖ <b>Problema 2</b> Limitado conocimiento de los instrumentos de gestión, en la Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero"	Falta de socialización de los instrumentos	Gestión burocrática
	No hay interés por conocer y estudiar los documentos	No se cumplen con la normas y lineamientos estratégicos
	Poca participación en su elaboración de los miembros de la comunidad Educativa	No son asumidos por los miembros de la comunidad educativa
		Padres y estudiantes no conocen normas del establecimiento y no asumen su rol
❖ <b>Problema 3</b> Se evidencia una débil comunicación entre autoridades y docentes.	Se escucha poco los criterios de los docentes, estudiantes y padres de familia	Decisiones sin consenso y no asumidas por todos los miembros de la comunidad educativa
	Prácticas educativas tradicionales	Relaciones verticales
	Intolerancia de las autoridades .	Clima institucional poco apto para el trabajo en equipo.
❖ <b>Problema 4</b> Gestión gerencial deficiente	No promueve el mejoramiento continuo	No hay innovación
	Las decisiones tomadas no tienen seguimiento y evaluación.	No son asumidas por los miembros de la comunidad educativa
	La evaluación institucional es esporádica	Escasos proyectos de investigación
❖ <b>Problema 5</b> Falta de vínculos de la institución con la comunidad.	Los padres no participan en la elaboración de los instrumentos de gestión educativa	Poca participación de los padres de familia en las actividades de la Institución
	Los miembros de sector no conocen cual es la misión y las condiciones de las estudiantes	No hay participación en el proceso educativo.
	Concepción tradicionalista de la administración	Aislamiento institucional

**Fuente:** Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero"

**Elaboración:** Dora Patiño L

## 5. DISCUSIÓN

Se analizaron los resultados de la investigación realizada en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” desde la gestión, liderazgo y valores así como los principios y fines contemplados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador.

Si bien ha habido procesos importantes dentro de la Unidad Educativa, para ponerse al tono de las exigencias de la normativa y principios vigentes en el país, el mismo se lo ha realizado desde un pensamiento y prácticas tradicionales, lo que genera conflictos e incertidumbres en esta etapa de transición

En cuanto a la Forma de organización, la institución ha tratado de ajustar su estructura a lo que dispone la Ley Orgánica de Educación Intercultural y demás acuerdos que regulan la vida escolar del Ecuador. Así se cuenta con, Consejo Ejecutivo, Código de Convivencia, Comisión de Resolución de Conflictos y Veedurías estudiantiles.

Según la opinión recogida a los directivos los Coordinadores de Área son los encargados de la organización de los equipos de trabajo. Con esta forma de organización, la institución se asegura, respetando ciertos principios en su diseño, la reflexión sobre los factores más importantes que influirán en la docencia, y un seguimiento coordinado de los contenidos, metodologías y evaluaciones, evitando repetir las mismas planificaciones de años anteriores o la acción docente sin premeditación, tal como lo afirma Maureira (2004).

La institución considera que las asignaturas deben estar agrupadas de acuerdo a su especialidad, lo que podría generar por un lado procesos de aprendizaje más acordes al conocimiento y las necesidades psicológicas de las estudiantes, y por otro una fragmentación de los contenidos uno de los aspectos que en la actualidad son cuestionados y en están siendo superados.

Se considera el tamaño de la misma por el número de miembros. Así mismo las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas son aspectos que se han tomado en cuenta.

El clima de respeto y consenso, si consideramos que respeto y consenso en la toma de decisiones significa la participación de la mayoría y la posibilidad real de que sus opiniones sean consideradas a la hora de tomar las decisiones el porcentaje de 66,66 por ciento significa que hay un 33% pendiente para avanzar en este campo.

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones, igualmente no hay una mayoría absoluta que acepta que se delega la toma de decisiones, lo que revela una institución con corte vertical y jerarquizada y una limitada participación de todos los estamentos de la institución para la toma de decisiones.

Reforzando esta afirmación Valle (2000) señala que las decisiones deben ser compartidas con el personal docente y en forma democrática con el propósito de que todos se sientan comprometidas, cooperadores y entusiastas en las tareas encomendadas. Y desde cualquier patrón de liderazgo la decisión tomada debe mantenerse, controlarse y evaluarse para conocer la efectividad de esta.

Antúñez(1993) considera que la participación debe entenderse no solo como contribución a las tareas de organización, funcionamiento y gobierno de la Institución, sino de relación con el currículo, y de control social.

La nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador,(LOEI .2008) incorpora dentro de su normativa la participación, desde esta perspectiva, no como contribución sino como una concepción democrática- participativa de la gestión, “ lo que implica autoridad, compartida, delegación de poder; responsabilidades asumidas en conjunto; valorización y movilización de las potencialidades del equipo; canalización de talentos e iniciativas en todos los segmentos de la organización; intercambio constante y abierto de informaciones”. (Luck, 1998)

Sánchez H. (1979) incorpora un elemento importante en la participación al considerar que va desde el requisito mínimo, que es la información, hasta la expresión máxima de la participación, que sería la autogestión, pasando por la

consulta –facultativa u obligatoria – la elaboración en común, la colegiación y la delegación.

Desde este punto de vista consideramos que en la Unidad Educativa existen problemas de participación, la misma que ha sido detectada tanto en diagnóstico del FODA, como de las encuestas realizadas a estudiantes. Tabla. 21. Numerales 1 y 2.

Administración y liderazgo, si se considera el porcentaje positivo como lo avanzado hasta ahora, significa que la diferencia es la deficiencia o lo que queda por avanzar, por lo tanto en materia de excelencia académica, participación de padres de familia, delegación de la autoridad a los grupos de decisión, hay un avance mediano y demanda un importante esfuerzo para llegar a lo que se consideraría óptimo.

Hay que destacar que en lo relacionado a vivencia de valores institucionales y personales, los directivos consideran que hay un avance muy importante y significativo, de la misma manera en lo relacionado al desarrollo profesional de los docentes y al trabajo en equipo que representa los avances logrados, correspondiendo al momento actual una movilización de toda la comunidad educativa para alcanzar aquello que todavía se mantiene como insuficiente.

Bernard Bass indica que: “La pieza clave de un centro educativo es el liderazgo, y el más eficaz es el de tipo transformacional” (Bass, 2010).

El liderazgo educacional transformacional constituye: Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones. Un énfasis en el profesionalismo del docente, así como su motivación, preparación constante y una comprensión del cambio.

Los directivos cuando son requeridos sobre sus opiniones alrededor de las habilidades de liderazgo para dirigir una institución, opinan en un porcentaje alto que son innatas pero, también señalan en esa misma proporción que depende de la capacitación continua, que convine la practica la teoría y la reflexión, esto podría observarse como contradictorio porque si bien puede existir un carisma innato son los conocimientos, la experiencia la capacidad de analizar los contextos y dar cuenta de las expectativas de los dirigidos los que configuran el liderazgo.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador. Un directivo que aplica nuevos métodos, estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones se constituye en líder.

La búsqueda de un mejor desempeño y progreso de la institución escolar es vista por los directivos en su mayoría como resultado tanto del uso de información, de resultados y desempeños de las estudiantes, docentes y directivos, como la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo en la misma proporción, mientras el factor número de estudiantes sería un elemento negativo para lograr este objetivo. Esto da cuenta que el incremento de los estudiantes por aula es un factor considera negativo.

En cuanto a los organismos que integran la institución, según la percepción de los directivos un alto porcentaje señala no existe coordinación, esto podría deberse a que esta figura no se halla implícita como tal, en la estructura organizativa. Mientras los otros componentes son percibidos con un buen porcentaje.

La unidad educativa se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos, por lo que todas las acciones que deben realizar los equipos directivo, didáctico y la junta de profesores están determinadas en el reglamento interno y se cumplen de acuerdo y con la vigilancia de las instancias superiores. Desde esta realidad se puede establecer que su estructura responde a una visión formal y vertical, donde las relaciones se establecen jerárquicamente.

En contra parte el moderno concepto de gestión plantea la necesidad de que sea participativa en todos los niveles tanto en la planificación, ejecución y comprobación. Y que contemple posibilidades de cambio y modificaciones al inicio, en el transcurso y al final del proceso generando flexibilidad en la programación curricular.

En lo referente a las actividades del equipo educativo, la valoración que hacen los directivos sobre el rol del equipo didáctico y junta de profesores en relación a llevar a cabo la evaluación global de los alumnos, el clima de convivencia del grupo.

Tratar en forma coordinada los conflictos y coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje es muy positivo con un reconocimiento que bordea el 100 por cien.

La opinión que tienen los directivos sobre los departamentos didácticos y sus acciones es muy buena, reconociendo que estos cumplen, tanto en la organización y enseñanza propia de cada materia, como en las propuestas para la elaboración de proyectos planes y programaciones, en la actualización metodológica, en la investigación educativa, en el perfeccionamiento de los docentes en la elaboración de memorias periódicas, para valorar la programación didáctica y en la formulación de propuestas al equipo directivo.

En cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, si bien los directivos señalan que en el centro educativo se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico en un 66 por ciento, sería importante verificar estas acciones con indicadores de cumplimiento y no solamente considerar la apreciación del grupo encuestado.

La gestión educativa, es una herramienta decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, constituyendo la clave fundamental y básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación.

Por lo que la unidad educativa debe avanzar hacia la implementación y práctica de una gestión que modernice, transforme y reestructure la institución. a fin de lograr los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo (Asamblea Constituyente , 2011)

Sobre la planificación educativa, la existencia de plan estratégico y plan operativo anual es destacada según el cien por cien de los directivos, considerando limitadas la reingeniería de procesos y los proyectos de capacitación. Estos resultados son consecuentes con la apreciación que se tienen sobre la necesidad de transformación del proceso educativo, es decir lo que ha se ha denominado reingeniería.

“Reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio es "empezar de nuevo" , no se trata de hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas, ni de remendar, ni hacer componendas de los sistemas existentes para que funcionen mejor.” (Champy & Hammer, 1994)

La aplicación de la Reingeniería en la institución, debe entenderse en el contexto de una visión diferente que busca la eficiencia y efectividad en la educación, y que son los lineamientos básicos de la política educativa del régimen actual.

La opinión de las estudiantes encuestadas evidencian percepciones diferentes a los directivos en algunos aspectos: En relación a sí el Rector tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes, el cien por cien de las respuestas están entre a veces y nunca, en el mismo porcentaje opinan que las autoridades hablan más que escuchan; los estudiantes perciben en un porcentaje importante que los profesores son tradicionales no toman en cuenta las diferentes formas de aprender las estudiantes, no motivan al inicio de clases, no innovan sus actividades, no generan oportunidades para la expresión de las estudiantes en sus clases, siempre es el profesor el actor principal y es él quien decide que se hace en la clase. La opinión de los estudiantes es más severa y unánime en relación a si los docentes no se interesan por sus problemas.

Las estudiantes manifiestan que un alto porcentaje de profesores realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. Están divididos en relación a considerar que la ética y los valores se enseña con el ejemplo. Estos datos nos revelan que las estudiantes en su gran mayoría no valoran positivamente el proceso educativo de la institución, que los docentes niegan a los estudiantes su condición de actores del proceso educativo y limitan la participación de los mismos.

Dos aspectos son destacados por los profesores como positivos. El hecho de que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico seguro y estimulante y que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral.

Así mismo destacan en un porcentaje alto de encuestados la actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades padres de familia y estudiantes.

También consideran que la resistencia de compañeros y rector en cuanto al intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza si existe pocas veces

El sentimiento de integración en la institución y entre compañeros es importante ya que apenas un 6% se considera poco integrado. Se destaca también que existe en pocas ocasiones desacuerdo continuo en las relaciones con la autoridad de la institución, aunque en un 60 por ciento no admiran el liderazgo y gestión de las autoridades.

Los profesores aceptan que casi en un 50 ciento no se sienten comprometidos por las decisiones tomadas por la rectora de la unidad educativa. En un porcentaje alto consideran que los directivos y docentes no promueven o solo a veces hacen la investigación a nivel educativo.

Un porcentaje pequeño, percibe que existe resistencia o escepticismo en lo padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, lo que implica que existen un ambiente favorable de los padres de familia a los cambios de los métodos de enseñanza.

Cuando se habla de que si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa, financiera un porcentaje un poco mayor a la mitad opinan que no existe como tal, esta opinión es preocupante ya que no todas las personan aceptan que existe un liderazgo tan necesario para lograr las transformaciones que nos hemos propuesto.

Finalmente un 53 por ciento de los docentes encuestados señala que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, esta visión de la mitad de los encuestados podría constituirse en un obstáculo para el avance democrático de los cambios en el proceso educativo institucional, pero también podría contribuir a lograr un docente crítico y renovador.

Señalan como negativo en un porcentaje muy significativo la resistencia de profesores y rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza confirmando su carácter de tradicional.

El cien por cien de los padres y representantes consideran que la enseñanza de valores en la institución es muy buena, en menor grado, con porcentajes significativos manifiestan sobre las relaciones con los docentes, como se siente su representada, pero en cuanto al trabajo de los directivos los porcentajes disminuye, el 55% considera que es muy bueno, el 35% bueno y el 10% malo, confirmandose también en este estamento, que la institución tiene problemas de dirección.

En contraste con lo que establecen las estudiantes los padres de familia tienen una percepción positiva sobre la calidad de educación, esto es un aspecto importante ya que se da una imagen adecuada que repercute en el prestigio de la Unidad educativa.

Los directivos al ser entrevistados manifiestan que la comunicación es la forma como las personas damos y recibimos información, que la Unidad educativa, no cuenta con un manual de normas que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y que las mismas están establecidas en el Reglamento Interno, que cuando hay conflictos entre directivos y docentes se trata con prudencia y serenidad.

Ellos dicen que las características de un líder educativo son; capacidad, ser optimista, buenas relaciones interpersonales, motivación y creatividad, que los valores que predominan en los profesores y alumnas son: solidaridad, respeto, tolerancia, igualdad, justicia y honestidad. Además indican que el liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es el autoritario, este estilo dificulta las relaciones dentro del equipo, porque las personas que están bajo su autoridad, simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, a explicaciones o aclaratorias, y sin poder dar sugerencias lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo. Lo que confirman que la institución requiere una gestión acorde a esta nueva sociedad.

## 6. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Existe un limitado liderazgo, de parte de la dirección en los procesos educativos, siendo necesario establecer nuevos métodos y estilos de trabajo.
- Se evidencia una débil comunicación entre autoridades y docentes, la misma que es percibida por todos los miembros de la comunidad educativa.
- Limitado conocimiento de los instrumentos de gestión, tanto en directivos como personal docente y administrativo.
- ❖ Se evidencia que la gestión gerencial desarrollada por la mayoría de los directivos no es eficiente. Este planteamiento justifica la propuesta de mejora que se establece en la investigación.
- ❖ Percepción negativa de las estudiantes con respecto al proceso educativo.
- ❖ Sentimiento de poca integración de los docentes a la institución. Falta de vínculos de la institución con la comunidad.
- ❖ Hay una creciente conciencia de los miembros de la comunidad educativa de la necesidad y urgencia de un cambio.
- ❖ Los valores se constituyen en una fortaleza de la Institución.
- ❖ En el contexto educativo nacional se impulsa y demanda desde la institucionalidad cambios trascendentes y significativos en el sistema educativo. Los mismos que constan en la Constitución de la República (art. 26 y 27) LOEI art. 2 Principios entre otros.

## **6.2. Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones antes expuestas surgen las siguientes recomendaciones:

1. La unidad educativa debe establecer un proyecto de capacitación permanente tanto para directivos como docentes, con el propósito de poner en práctica una gestión educativa que responda a las necesidades reales de la sociedad actual.
2. Lograr la participación informada de padres de familia y estudiantes para todos los momentos del proceso educativo.
3. Establecer instrumentos de seguimiento y evaluación de políticas, estrategias, planes y actividades tendientes a la mejora del proceso educativo.
4. Potenciar una dirección educativa de calidad a través de la gestión por procesos y el liderazgo transformacional.
5. Capacitación a los diferentes estamentos de la comunidad educativa a que asuman sus roles con responsabilidad, calidad y pertinencia.
6. Los directivos de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” deberán establecer canales de comunicación interna como: actividades, talleres, charlas, que aseguren una comunicación oportuna precisa a fin de lograr la participación en los distintos espacios de interacción de la comunidad educativa.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

**7.1.** Establecer un sistema de gestión por procesos para potenciar la gestión de los directivos de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero

### **7.2. Justificación**

Como respuesta al momento histórico que atraviesa nuestro país, la administración de cualquier organización debe concentrar su atención a conseguir resultados sobre los objetivos estratégicos y no en los resultados de tareas o actividades adelantados aisladamente por el común de los funcionarios, quienes prefieren continuar en la comodidad de su gestión funcional en lugar de buscar objetivos comunes bajo el esquema de una gestión por procesos.

En la GESTIÓN POR PROCESOS se concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades. Se tienen claramente definidos los resultados finales (objetivos) y cada quien sabe cómo contribuye con su trabajo individual al objetivo global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

Bajo este esquema; el liderazgo organizacional debe estar enfocado en reconocer y analizar las limitaciones de las instituciones como sistema funcional vertical, y en base a estos hallazgos impulsar los cambios en pro de la mejora continua de la unidad educativa, bajo la premisa de reconocer la existencia y/o identificar los procesos relacionados con los factores críticos para una eficiente administración de la institución, lo que proporcionará una ventaja competitiva.

La gestión por procesos evita repetición de actividades, pues una de las características es que la interrelación entre los procesos genera la denominada cadena de valor optimizando los recursos.

### **7.3 Objetivos**

#### **Objetivo general:**

- Mejorar el liderazgo de la unidad educativa “Luisa de Jesús Cordero” con el fin de impulsar cambios en pro de la mejora continua.

#### **Objetivos Específicos:**

- Establecer un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad de la educación de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”.
- Elaborar el Manual de Organización con el propósito de generar una gestión sistémica que asegure la sostenibilidad y la competitividad de la organización para el presente y el futuro.
- Lograr una comunicación eficaz y oportuna para promover la participación activa en los distintos espacios de interacción de la comunidad educativa

## 7.4 ACTIVIDADES

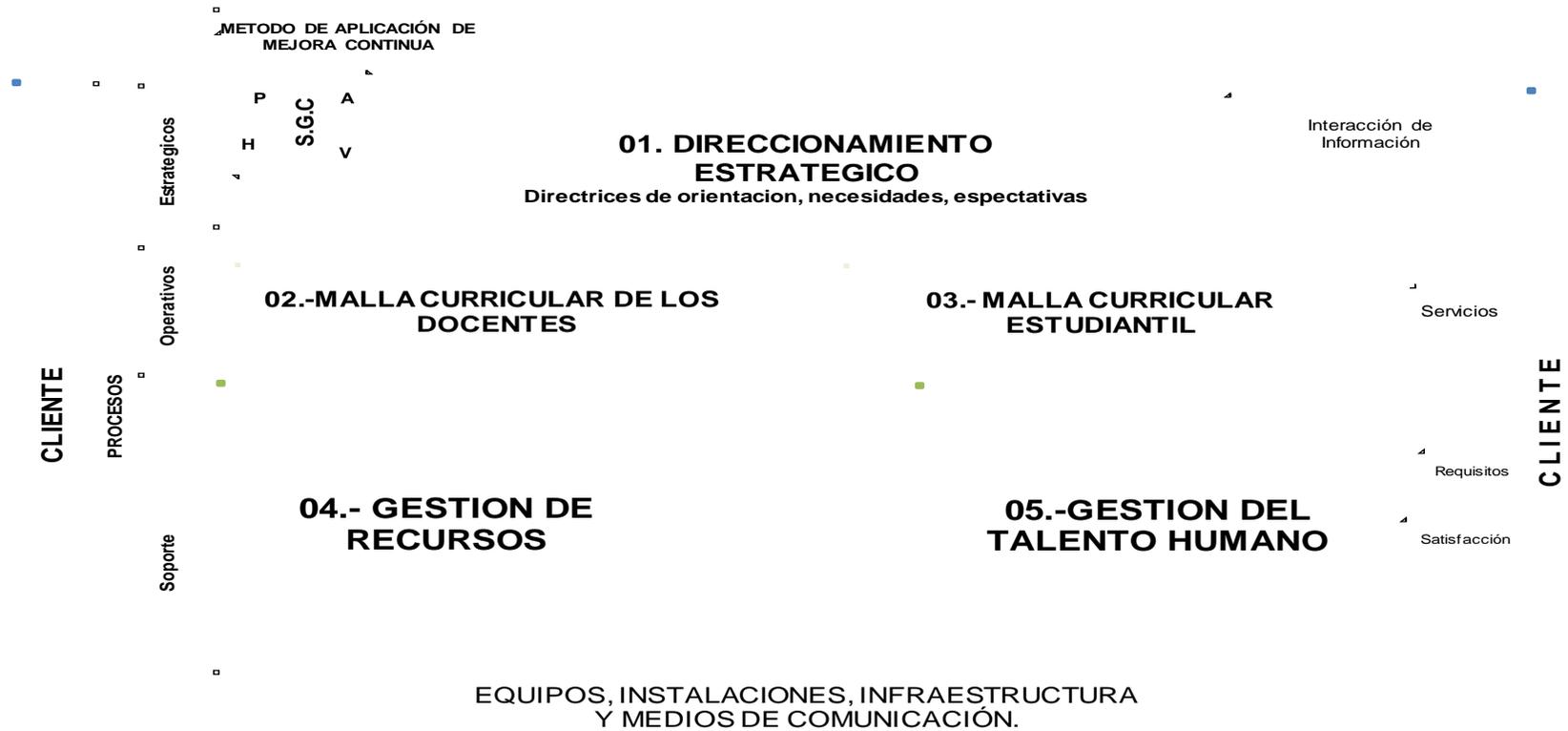
### INTERACCIÓN DE PROCESOS

El mapa de proceso se organiza en 3 tipos de procesos los cuales se describen a continuación:

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	<p>Establecen las directrices de orientación de la organización basado en las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa, este proceso bajo la responsabilidad de la dirección, permite orientar y asegurar la coherencia de los procesos: operativos y de soporte-</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b></li></ul>
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	<p>Cubre toda la cadena del proceso de enseñanza-aprendizaje, genera el valor agregado en la mejora educativa, satisfaciendo las expectativas de estudiantes y padres de familia con el cumplimiento de sus requisitos y expectativas. Son procesos cuya finalidad es proporcionar servicios a los clientes internos del centro educativo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* <b>MALLA CURRICULAR DE LOS DOCENTES</b></li><li>* <b>MALLA CURRICULAR ESTUDIANTIL</b></li></ul>
<b>PROCESOS DE SOPORTE</b>	<p>Los procesos de soporte contribuyen al adecuado desarrollo y gestión de los procesos de la Dirección y de la Realización del Servicio, asegurando que la realización del servicio se efectúe bajo las condiciones preestablecidas por estudiantes y padres de familia</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* <b>PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS</b></li><li>* <b>PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></li></ul>

El mapa de procesos es un esquema o modelo gráfico que demuestra la relación entre los procesos de direccionamiento operación y apoyo, por lo que se ha tomado como referencia la ISO 9007 en Establecimientos Educativos editado por el Instituto de Normas Técnicas Colombianas ICONTEC.

# MAPA DE PROCESOS



Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.  
Adaptado: Dora Patiño L.

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>ESTRATEGICO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Definir las estrategias y metas de la institución para lograr una gestión sistémica que garantice la sostenibilidad y la competitividad de la organización para el presente y futuro		
<b>ALCANCE</b>	Abarca las etapas de: planificación, generación de recursos, control y seguimiento para la mejora continua	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECTORA</b>

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDA</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades , Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de la institución</li> </ul>	Designación de Comisión para elaborar el Documento	Manual de gestión por procesos de la organización	10-09- 2012	14-09- 2012	Consejo Ejecutivo
	Compilación de información		17-09-2012	21-09-2012	Comisión
	Análisis de documentos		24-09-2012	28-09-2012	Comisión
	Redacción del documento borrador		01-10-2012	19-10-2012	Representantes de la Comunidad Educativa
	Revisión del borrador		22-10-2012	26-10-2012	Consejo Ejecutivo
	Ajustes al documento borrador		29-10-2012	09-11-2012	Comisión
	Revisión Final		12-11-2012	16-11-2012	Junta General Profesores.
	Aprobación		19-11-2012	23-11-2012	Asamblea de Padres de Familia y Estudiantes
	Difusión		26-11-2012		Consejo Ejecutivo

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
Manuales	Procedimientos, Instructivos	Registros	Documentos Especiales
Manual de Convivencia	-Procedimiento para el control de documentos y control de registros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de las Sesiones</li> <li>• Registro de asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de la Comunidad Dominicana</li> </ul>
<b>Requisitos Externos</b>		<b>Requisitos Internos</b>	
LOEI. Reglamento de Educación		Todos los documentos de la institución	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Locativos</b>	<b>Personal</b>	
Computador con Office con acceso a impresora e internet.	Oficina, Biblioteca	Reuniones Comisión, Rectora, Vicerrectora. Docentes, Padres de Familia, Estudiantes	

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN			
	Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Estructurar el manual de gestión por procesos de la institución	$\frac{\text{N}^\circ \text{ tareas ejecutadas}}{\text{Total de tareas propuestas}} \times 100$	Meta: 80%	Mensual	Rectora

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>MALLA CURRICULAR DOCENTES</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer las competencias de los docentes que permitan una mejor y eficiente distribución de las asignaturas y cargas horarias orientados a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje		
<b>ALCANCE</b>	Aplicado a todo el personal docente de la Unidad Educativa	<b>RESPONSABLE</b>	Rectora, Vicerrectora y Comisión Técnico Pedagógico

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE)</b>
Hojas de vida de los Maestros	Elaboración de cuadro profesional de los docentes	-Manual de funciones de docentes.	03-09-2012	31-10-2012	Comisión técnico Pedagógica
	Elaboración de matriz competencias versus materias.	-Matriz de comunicación interna	01-11-2012	30-11-2012	
Histórico de los distributivos de los 5 últimos años	Elaboración de matriz de materias dictadas por los docentes.	-Matriz de distribución de asignaturas	03-12-2012	28-02-2013	Vicerrector Consejo Ejecutivo Comisión de Distributivo
Estadísticas de promedios	Elaboración de matriz materias-versus promedios	-Matriz de distribución de cargas horarios	04-03-2013	28-06-2013	
	Propuesta de distributivo				

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO</b>			
<b>Manuales</b>	<b>Procedimientos, Instructivos</b>	<b>Registros</b>	<b>Documentos Especiales</b>
Asignaturas por año académico	Procedimiento para evaluación de desempeño de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actas de las Sesiones</li> <li>• Registro de asistencia</li> </ul>	Estadísticas de calificaciones Hojas de vida Estadísticas de distributivos Nombramientos
<b>Requisitos Externos</b>		<b>Requisitos Internos</b>	
LOEI y Reglamento de Educación		Reglamento Interno  Programas y Proyectos	Estadísticas de calificaciones Hojas de vida Estadísticas de distributivos Nombramientos
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Locativos</b>		<b>Personal</b>
Computador con Office con acceso a impresora e internet. Base de datos	Oficina, Biblioteca, Sala de profesores		Vicerrectora, Comisión Técnico-Pedagógica Consejo Ejecutivo

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>			
	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Incremento de competencias de los docentes de la institución	Diferencia del valor porcentual promedio de competencias de los docentes en dos periodos consecutivos de tiempo	10%	Anual	<b>Inspectora General Vicerrectora</b>

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>MALLA CURRICULAR DE ESTUDIANTES</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>OBJETIVO</b>	ESTABLECER Malla curricular ajustada a las condiciones socio-económicas de las estudiantes que ingresan al colegio		
<b>ALCANCE</b>	Aplicado a estudiantes de séptimo de básica	<b>RESPONSABLE</b>	Rectora, Vicerrectora y Comisión técnico Pedagógico y DOBE

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDA</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Histórico de los cinco últimos años de matrícula en el octavo de básica	Análisis socio-económico del histórico de matrículas de los cinco últimos años del plantel.	Matriz de adaptación curricular -Matriz de comunicación interna	03-09-2012 03-12-2012	29-11-2012 31-01-2013	DOBE Comisión técnico Pedagógica
Estudiantes matriculados en el octavo de básica	Diagnóstico de estudiantes matriculados en el octavo de básica	-Matriz de distribución de paralelos	11-02-2013	28-04-2013	Personal docente

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO</b>			
<b>Manuales</b>	<b>Procedimientos, Instructivos</b>	<b>Registros</b>	<b>Documentos Especiales</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de las Sesiones.</li> <li>• Evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística en el DOBE y secretaria</li> <li>• Instrumentos de evaluación</li> </ul>
<b>Requisitos Externos</b>		<b>Requisitos Internos</b>	
Leyes y Reglamentos de Educación		Reglamento Interno	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Locativos</b>	<b>Personal</b>	
Computador con Office con acceso a impresora e internet.	Oficina, DOBE, Sala de profesores	DOBE, Vicerrectora, Comisión Técnico-Pedagógica, Personal docente y estudiantes de octavo	

<b>EVALUACIÓN DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES DE GESTION</b>			
	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Conocer la realidad socio-económica de las estudiantes que ingresan a la institución Ajustar malla curricular en base a resultados de diagnóstico y estudios históricos de ingresos de estudiantes	Pruebas diagnósticas	Meta: 80%	Anual	Vicerrectora
	Estadísticas histórica	Meta: 80%	Anual	Comisión Técnico Pedagógica

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>SOPORTE</b>
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar la oportuna asignación de recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la Institución		
<b>ALCANCE</b>	Aplicado a todo el personal de la comunidad educativa	<b>RESPONSABLE</b>	Rectora, Colecturía

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDA</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Nómina de docentes y personal administrativo  Registros o de gastos administrativos y de servicio  Proyección de estudiantes en formación	Detección de necesidades de personal  Selección de personal a contratarse  Contratación  Detección de necesidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• materiales y recursos didácticos ,</li> <li>• equipos de informática</li> <li>• insumos de laboratorios</li> </ul> Selección de proveedores Contratación	PRESUPUESTO DE LA INSTITUCIÓN	03-09-2012  17-09-2012  03-09-2012	14-09-2012  24-09-2012  14-09-2012	Áreas y Departamentos Rectora Vicerrectora Inspectora General Consejo Ejecutivo Colecturía Áreas Consejo Ejecutivo Inspectora General Consejo Ejecutivo Colecturía

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE SOPORTE			
Manuales	Procedimientos, Instructivos	Registros	Documentos Especiales
N.A.	Procedimiento para contratación y selección de personal -Procedimiento de compras -Reglamento interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de las Sesiones.</li> <li>• Registros de entrega-recepción de documentos</li> <li>• Hojas de vida</li> </ul>	Ley de contratación Pública Ley y Reglamento de Educación
<b>Requisitos Externos</b>		<b>Requisitos Internos</b>	
LOEI. Reglamento		Reglamento Interno	
<b>Recursos Tecnológicos</b>		<b>Recursos Locativos</b>	<b>Personal</b>
Computador con Office con acceso a impresora e internet.		Oficina,, Sala de profesores	, Comisión Técnico-Pedagógica, Colecturía y Consejo Ejecutivo

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTION			
	Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Valor ejecución del presupuesto}}{\text{Valor total presupuesto}} \times 100$	Meta: 80%	Anual	Consejo ejecutivo y Colecturía

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>SOPORTE</b>
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar y fortalecer las competencias del personal docente con el propósito de generar la mejora continua en la institución		
<b>ALCANCE</b>	Aplicado a todo el personal de la comunidad educativa	<b>RESPONSABLE</b>	Rectora, Vicerrectora e Inspectora General

<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDA</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Hojas de vida Perfiles de cargo	Implementar archivo de hojas de vida actualizadas	PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	10-09-2012	28-09-2012	Inspectora General Inspector general
	Análisis de perfiles profesionales con hojas de vida		01-10-2012	15-11-2012	Comisión designada por Consejo Ejecutivo
	Diseño de encuestas		03-12-2012	28-12-2012	Consejo Ejecutivo
	Validación de encuestas		04-01-2013	31-01-2013	Comisión Técnico Pedagógica.
	Ejecución de la encuesta		11-02-2013	04-03-2013	Comisión designada
	Tabulación		11-03-2013	15-04-2013	Comisión designada
	Resultados de la encuestas		23-04-2013	13-05-2013	
	Elaboración de programa capacitación		20-05-2013	26-07-2013	Consejo Ejecutivo Comisión Técnico-Pedagógica

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE SOPORTE			
Manuales	Procedimientos, Instructivos	Registros	Documentos Especiales
Manual de funciones y responsabilidad	Procedimiento para la contratación de persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de las Sesiones.</li> <li>Registros de entrega-recepción de documentos</li> </ul>	Ley de contratación Pública Ley y Reglamento de Educación
<b>Requisitos Externos</b>		<b>Requisitos Internos</b>	
Leyes y Reglamentos de Educación		Reglamento Interno	
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Locativos</b>	<b>Personal</b>	
Computador con Office con acceso a impresora e internet.	Oficina,, Sala de profesores	Vicerrectora, Consejo Ejecutivo Comisión Técnico-Pedagógica,- Docentes	

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTION			
	Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento Plan de desarrollo de competencias del personal	<u>N° de horas de formación ejecutadas</u> Total horas de formación planificadas	Meta: 90%	Semestral	Equipo designado por el Consejo Ejecutivo  Consejo Ejecutivo

## 7.5 POBLACIÓN OBJETO

La gestión por procesos tiene como objetivo proporcionar confianza a todo el personal involucrado en la cadena de valor, en cuanto al buen funcionamiento de la institución., como directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio, proveedores, etc., quienes esperan sacar algún provecho o beneficio de la organización con sistema de gestión por procesos.

Algunos servicios de apoyo como la contabilidad y soporte financiero normal no se caracterizan en el sistema de gestión, puesto que se consideran como parte directa del proceso principal que consiste en generar rentabilidad para la institución.

## 7.6 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
Computador con acceso a impresora e internet.	Rectora,
Leyes y Reglamentos de Educación	Vicerrectora
Documentos de la Institución	Comisión Técnico Pedagógica
Estadísticas de distributivos Nombramientos	Consejo Ejecutivo
Infocus	Inspectoras
Fotocopiadora	Docentes.
Papeles	Padres de Familia,
Marcadores	Estudiantes
Encuestas	Administrativos

## 7.7 PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO EN DÓLARES</b>															
<b>años</b>			<b>2012</b>				<b>2013</b>								
<b>No.</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dicie.</b>	<b>Enero</b>	<b>Febr.</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agos</b>	
1	PROCESO ESTRATÉGICO	Planificación	50	50											
		Generación de recursos													
		Control y seguimiento		50	50										
		Difusión				100									
		<b>Total Proceso 1</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>										
2	PROCESO OPERATIVO	Malla curricular estudiantes	50												
		Malla curricular docentes	50	50	50	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
		<b>Total Proceso 2</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>										
3	PROCESO DE SOPORTE	Recursos	100	100											
		Talento Humano	50	50	50									500	
		<b>Total Proceso 3</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>50</b>										<b>500</b>
	<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>300</b>	<b>300</b>	<b>150</b>	<b>110</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>510</b>	
	<b>TOTAL DE LA MEJORA</b>	<b>1 440.00</b>													

## **7.8 CRONOGRAMA**

Si partimos de la premisa de que todas las instituciones cuentan con una estructura de gestión, indudablemente ésta debe ser la base sobre la cual se construya el sistema de gestión por procesos. Generalmente encontramos que al interior de las organizaciones se está cumpliendo con muchos requisitos asociados a la calidad o, a las necesidades de los clientes pero no se ha registrado como se está cumpliendo, y por lo tanto no es factible hacer un análisis de datos para toma de decisiones de tal forma que podamos evaluar la forma como se hacen las cosas y las razones por las cuales se hacen.

La implementación de gestión por procesos basado en el sistema de gestión de la calidad, se sustenta en orientar las actividades que realiza la Unidad Educativa hacia la satisfacción de los implicados en su gestión: estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo y de servicio directivos comunidad y entorno social.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA IMPLEMANTACION DE LA GESTION POR PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA "LUISA DE JESUS CORDERO"**

TIPO DE PROCESO	N.PROCESO	ACTIVIDADES	2012				2013								
			Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Direccionamiento Estratégico	Estratégico	Designación de Comisión para elaborar documento.	■												
		Copilación de la Información	■												
		Actividad 3 Análisis de documentos	■												
		Redacción de documento Borrador		■											
		Ajustes al documento Aprobación			■	■									
OPERATIVO	Malla Curricular	Elaboración de cuadro profesional de los docentes	■	■											
		Elaboración de matriz de materias dictadas por los docentes			■										
		Elaboración de matriz de competencias versus materias				■	■	■							
		Elaboración de matriz materias versus promedios							■	■	■	■			
		Propuesta de distributivo											■		

	<b>M.C.Estu</b>	Anàlisis socio-econòmic del històric de matriculas de los 5 ùltimos años del plantel													
		Diagnòstic de estudiantes matriculadas en octavo de bàsica													
<b>SOPORTE</b>	<b>Gesti3n de Recursos</b>	Detecci3n de necesidades de personal													
		Selecci3n de personal													
		Contrataci3n													
		Detecci3n de necesidades: ▪ Materiales y recrusos didàcticos ▪ Equipos de informàtica ▪ Insumos de laboratorios													
		Selecci3n de proveedores Contrataci3n													
	<b>Talento</b>	Implementar archivo de hojas de vida													
		Anàlisis de perfiles profesionales con hojas de vida													
		Diseño de encuestas													
	<b>Gesti3n de</b>	Validaci3n de encuestas													
		Ejecuci3n de la encuesta													
		Tabulaci3n													
		Resultados de las encuestas													
		Elaboraci3n de programa de capacitaci3n													

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Angel, E., Villegas, L., & Carmona, S. (1996). Una Propuesta desde los Proyectos Energéticos. Bogotá, Colombia: Ediciones FONDO FEN COLOMBIA.

Antúnez, S. (1993). Hacia una gestión autónoma del centro escolar, en: Claves para la organización de centros escolares . *ICE/Horsori* , 59-69..

Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador. ECUADOR.

Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Del buen vivir. Ecuador.

Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Derechos de la Naturaleza. En *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional. (2003). *Código de la niñez y Adolescencia*. Ecuador.

Avila. (1977). *La gestión de los valores en el proceso de dirección estatègica* .

Bass, B. (2010). *Leadership and Performance Beyond*. Recuperado el 5 de 08 de 2011, de <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/05/23/en-torno-al-liderazgo-transformacional>

Bolman, L., & Deal, T. (1994). Looking for Leadership: Another Search Party's Report. *Educational Administration Quarterly* , 30 (1), 77-96.

Cantero G y Celman S Recuperado el 5 de 8 de 2011 [www.educar-argentina.com.ar](http://www.educar-argentina.com.ar).

Caroselli, M(2002). Sea un líder actual. Madrid, España: Mac Graw Hill

Champy, J., & Hammer, M. (1994). Reingeniería . Norma.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las oragnizaciones* (8va edición ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Davis, G., & Thomas, M. (1992). (L. M. Madrid, Ed.) Recuperado el 21 de 8 de 2011, de <http://www.bnm.me.gov.ar/cgi-bin/wxis.exe/opac/?IsisScript=opac/opac.xis&dbn=INAM&tb=aut&src=link&query=DAVIS,%20GARY%20A.&cantidad=10&formato=&sala>

Diaz, H. (2001). *Gestión Educativa*. Perú.

Dunlap, D., & Schuck, P. (1995). Women Leading in Education.

Fayol, H. (s.f.). Recuperado el 5 de 8 de 2011, de [www.slideshare.net/.../henry-fayol-evolucion.com..](http://www.slideshare.net/.../henry-fayol-evolucion.com..)

Franco, I. (2007). Recuperado el 5 de 8 de 2011, de [www.solohijos.com/html/articulo.php?idart=243](http://www.solohijos.com/html/articulo.php?idart=243)  
[www.educa.madrid.org/web/cp.losalmendros.rivas/.../MARZO%2008.pdf](http://www.educa.madrid.org/web/cp.losalmendros.rivas/.../MARZO%2008.pdf)

Frigerio, G., Poggi, G., Tiramnti, M., & Aguerro, G. (1999). *La institución educativa cara y ceca*. Buenos Aires, Argentina: Flacso.

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Handolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*.

Heim y Chapman (1998) *Cómo ser un Líder*. México Iberoamericana

Ivarez, G. (1992). El Constructo Clima Organizacional. Conceptos Teóricos e Investigaciones y Resultados Reiterantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 25-50.

Lauwers, I. (2008). Recuperado el 15 de 08 de 2011, de [http://www.noticiasonline.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4814:presentan-un-codigo-de-etica-docente&catid=22:actualidad2&Itemid=7](http://www.noticiasonline.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4814:presentan-un-codigo-de-etica-docente&catid=22:actualidad2&Itemid=7).

Luck, H. (1998). Heloísa. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. (DP&A, Ed.) 31

Llanos, R.(2001). *Cómo enseñar y transmitir los valores*. México:Trillas.

Maureira, O. (2004). (Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y causal) Recuperado el 12 de 8 de 2011, de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>.

Oliveira, P. (2011). *La novedad en cultura de la solidaridad*. Brazil: Cubo San.

Pozner, P. (2003). *La mejora continua de las escuelas un proceso y una metodología*.

Pradas, S. (2011). Recuperado el 14 de 8 de 2011, de [www.npasomas.fundacion.telefonica.com/.../2011/.../04/liderazg.com](http://www.npasomas.fundacion.telefonica.com/.../2011/.../04/liderazg.com)

Prieto, D. (2004). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía ..

Rodríguez, J. (1993). Administración", en: *Teoría de la Administración aplicada a la educación*. 54-197.

Sánchez, H. (1979). La cultura de reproducción o cambio. En *El análisis sociológico de Pierre Bourdieu* . Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas .

Sander, B. (1996). *Getión educativa y calidad de vida implicaciones para América Latina* . Buenos Aires , Argentina: Troquel.

Sandoval, E. (1996). La secundaria: elementos para debatir (y pensar el cambio de) su organización y gestión", en: Educación Secundaria: Cambios y perspectivas. *Instituto Estatal de Educación* , 193-215.

Santos, A. (1994). Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar. 105-120.

Scheler, M. (1941). *Ética. Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*.

TRISCHLER, W. (2003). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, España.

Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero" . (2011). *Proyecto Educativo Institucional* . Cuenca, Azuay, Ecuador ..

Valle, A. (2000). La dirección en educación .

Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración, una perspectiva global*.

## 9. ANEXOS

### ANEXO. 1 Encuesta a Directivos

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad:            25 -30 anos ( )    31-35 años ( )                      36-40 años ( )  
                  41-45 años ( )    46-50 años ( )                      51-55 años ( )  
                  56-60 años ( )    61 y más ( )

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: .....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....Cantón: .....

Sector:                      Urbano                      ( )                      Rural                      ( )

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

**1. Tipo de establecimiento:**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )

- d. Trabajan individualmente ( )  
 e. Otros(indique cuáles).....

**3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )  
 b. Los resultados obtenidos en la institución ( )  
 c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )  
 d. Otros (especifique).....

**4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.**

SI ( ) NO ( )

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a. Director ( )  
 b. Rector ( )  
 c. Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

**10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

**11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

**12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( ) No ( )

**14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)



## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### **ANEXO 3. Encuesta a Estudiantes**

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo:

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

**MATERIA DE ESTUDIO**

- a. Fiscal. ( )
- b. Fiscomisional. ( )
- c. Municipal. ( )
- d. Particular laico. ( )
- e. Particular religioso. ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### ANEXO 4. Entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

## ANEXO 5. Encuesta a Padres de Familia

Señor(a) Padre Madre de Familia o representante

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Malo

Orden	GESTIÓN	Muy Bueno		Bueno		Malo	
		F	%	f	%	f	%
A	Como califica el trabajo de los directivos de la institución.						
B	Cómo califica la actitud que tienen los directivos de la institución con los familiares de las estudiantes.						
C	Cómo califica la relación que tiene el profesor o profesora con su representada						
D	Como se siente su representada en la institución.						
E	Como califica, en general la calidad educativa						
E	Como considera la enseñanza de valores						

Gracias por su colaboración

## ANEXO 6. Fotos

Foto: 1 y 2 . Encuestas a Docentes y Directivos



Fuente: Dora Patiño L

Foto: 3 Encuestas a Padres de Familia



Fuente: Dora Patiño L

Foto: 4 Encuestas a Estudiantes



Fuente: Dora Patiño L